



البنك المركزي المصري  
المعهد المصرفي المصري

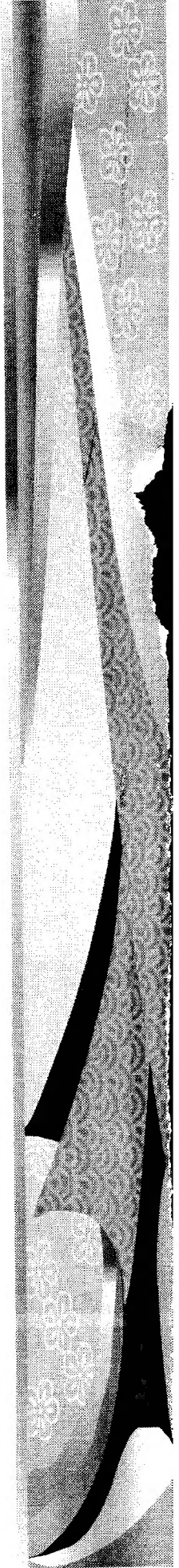


برنامج خاص بالهيئة القومية للبريد

# تنمية المهارات الإدارية والإشرافية تنمية المهارات السلوكية

إعداد

د. محمد الطيب هيكل





## محتويات البرنامج

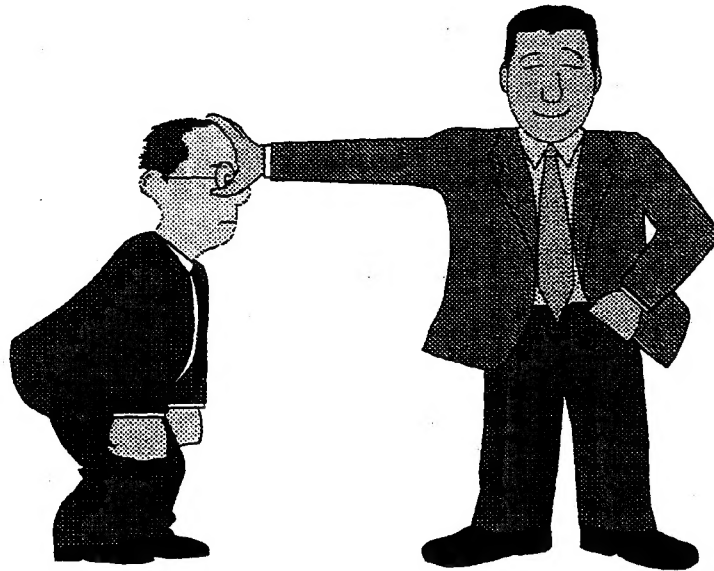
### الباب الأول :- " التعريف بالذات "

- أولا : الفرد و طبيعته
- ثانيا : التعامل مع الآخرين في نطاق المنظمة
- ثالثا : سلوك الآخرين
- رابعا : مفهوم و أبعاد الشخصية
- خامسا : أنماط الشخصيات التي تتعامل معها
- سادسا : القيم و القواعد و الأنماط السلوكية
- سابعا : الإدراك
- ثامنا : الاتجاهات
- تاسعا : الحاجات الإنسانية

### الباب الثاني :- " القدرة على التعامل مع الآخرين "

- أولا : تفهم النظم الاجتماعية
- ثانيا : مفهوم و أبعاد الجماعات
- ثالثا : مصفوفة التعامل مع الجماهير
- رابعا : مفهوم خدمة العملاء

## التعريف بالذات



## أولاً - الفرد وطبيعته

لا بد أن نعرف طبيعة الجماهير وسلوكياتهم حتى نستطيع أن نتعامل معهم بطريقة إيجابية تؤدي إلى رضائهم عن أعمالنا وعن المنظمات التي نمثلها . وعندما نتحدث عن الجماهير ، فمن الضروري أن نتحدث عن الفرد وعن النظام الاجتماعي ، فإن الجماهير تتكون من أفراد لكل منهم سلوكياته واحتياجاته ودوافعه وقيمه ، وهي التي تحدد الطريقة التي يجب أن نتعامل بها معه . فلا يعقل أن يتعامل أى شخص مسئول فى منظمة أو فى إدارة مع الآخرين ، إلا إذا فهمنا الفروق بين الأفراد وطبيعتهم .

وعندما نتحدث عن الجماهير ، يجب أن نأخذ فى حسابنا فروض أربعة أساسية ، هي :

Individual Differences	الفروق بين الأفراد
A whole Person	الشخص بأكمله
Caused Behavior (motivation)	السلوك المسبب (التحفيز)
Value of the person (Human Dignity)	قيم الفرد (الكرامة الإنسانية)

ونعرض فيما يلى بعض التفاصيل المتعلقة بكل واحدة من الفروض الأربعة السابقة :

### Individual Differences

### ١. الفروق بين الأفراد :

يتشابه الناس فى الكثير من عاداتهم الخلقية ، فانهم يتأثرون أو يشعرون بالأسى عندما يفقدون شخصا يحبونه ، ولكن كل فرد فى الدنيا يختلف إلى حد ما مع غيره من الأفراد . ونسمى هذا بالفروق الفردية ، فإناك أشخاص يتأثرون بدرجة كبيرة عندما يفقدون من يحبون . وفى الحالات القصوى يصل بهم هذا التأثير إلى درجة الانتحار أو فقدان العقل أو الذاكرة . بينما يتقبل الآخرون هذا الفقدان بصورة معقولة ، حيث يستطيعون أن يؤقلموا أنفسهم على الظروف الجديدة . ويتناسون تدريجيا الحدث المؤلم . وبصفة عامة لا يوجد اثنان على سطح الكرة الأرضية متماثلين تماما فى كل شيء ، فلو تشابها فى الشكل ، فانهما يختلفان فى العادات . وإذا تشابها فى العادات ، فانهما يختلفان فى درجة الاستجابة للمؤثرات ، وإذا تشابها فى كل شيء ظاهريا ، فإن لكل منهما بصمته التي تختلف عن غيره . هذا من جهة الصفات الخلقية ، فما بالك بالصفات

المكتسبة التى يتسم بها الفرد نتيجة لنوع ودرجة تعليمه ، والبيئة التى يعيش فيها ، والتجارب التى يمر بها . وهذه لا يمكن أن تتشابه تماما بأى حال من الأحوال .

والنتيجة المؤكدة هنا أن جميع الناس مختلفون !! وهذه حقيقة أكدها العلم ، ومازال يؤكدها يوما بعد يوم .

ولقد جاءت فكرة الفروق الفردية هذه فى أساسها من السيكلوجى ، حيث يبرز هذا العلم أن كل إنسان له صفاته الخلقية التى تخصه شخصيا Unique من ولادته ، ثم يأتى بعد ذلك تعليمه وخبراته وظروفه البيئية ، فتزيد من الفروق ما بينه وبين غيره من البشر . وبيمنا معرفة حقيقة الفروق الإنسانية ، حتى يمكننا التعامل مع البشر بأسلوب مناسب ، فلا يمكننا أن نتبع أسلوبا واحدا فى التعامل مع الآخرين بصفة عامة . ولو فهمنا طبيعة الفروق بين الناس فى عاداتهم واحتياجاتهم ودوافعهم وقيمهم ، لأمكننا أن نتعامل مع كل فرد بطريقة سليمة وميسرة يتقبلها الجميع برضاء . وبالرغم من أن الرسول صلوات الله وسلامه عليه كان رحيمًا باليسرية فى كل تعاملاته ، حتى مع أعدائه ، وذلك بتأكيد وصف القرآن الكريم له ، حيث قال المولى عز وجل ﴿وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين﴾ ، أى أنه لم يبغي فى تعاملاته إلا رحمة البشر فى كل شىء . وإذا سلمنا بهذه الحقيقة ، فإن الجميع لابد وأن يتقبلوا ما يقوله الرسول دون ما مناقشة ، لأن الجميع يعلم أن ما يقوله وما يفعله معهم إنما هو لصالحهم ، فهو الرؤوف الرحيم ، ولكن الله سبحانه وتعالى خلق البشر ويعلم الفروق التى توجد بينهم ، وأن ما يقبله أحدهم دون مناقشة قد لا يقبله الآخرون . فأمر الله عز وجل رسوله الكريم بأن يتعامل مع كل فرد بالأسلوب الذى يلائمه ويتناسب مع طبيعته . وقد أكد الرسول هذه الحقيقة بقوله صلى الله عليه وسلم " أسرت بأن أخاطب الناس على قدر عقولهم " .

انما

ويبدأ بناء مهارة التعامل مع الجماهير بتعلم الشخص الذى يريد أن يتعامل معهم ، سواء كان هذا الشخص مديرا أو مشرفا أو رجل علاقات عامة أو رجل مبيعات أو رجل أمن وحراسة، أن يبدأ هذا الشخص بتعلم الفروق ما بين الناس ، وكيف يميز بينهم ، وأن يعلم أنه وإن

تساوى الجميع فى الصفات الإنسانية ، إلا أن لكل منهم طبيعته وظروفه التى تجعله يتقبل أو يرفض أنواع التعامل التى يرفضها أو تقبلها غيره .

### النجاح يعنى التعامل مع الجميع وليس الأغلبية :

لما كان الأفراد مختلفون ، فانه لا يمكن أن يرسم المتعامل لنفسه أسلوبا واحدا يسير عليه فى تعامله مع غيره ، حتى ولو كان هذا الأسلوب يلائم الغالبية العظمى من المتعاملين معه . فالأمر هنا يحتاج إلى مرونة وأحكاما للعقل فى كل حالة على حدة ، أى أننا يجب أن نتعامل مع الجماهير كأفراد ، وذلك لأن الفرد يتأثر بالمجموعة ويتصرف طبقا لما تملأه عليه عادات وظروف النظام الاجتماعى الذى أتى منه . والمتعامل الناجح هو الذى يتفهم الأسباب الحقيقية وراء تصرف الفرد بطريقة ما قبل أن يصدر حكمه عليه ويتفاعل معه من واقع الظواهر التى يحدثها .

### **A Whole Person**

### **٢. الشخص بأكمله :**

بالرغم من أن الأشخاص الذين يتعاملون مع غيرهم من البشر يودوا لو أنهم يتعاملون مع عقولهم وخبراتهم المنطقية فقط ، لأن ذلك يسهل عملية التعامل ويجعل استجاباتهم وردود أفعالهم منطقية يقبلها الاثنان (طرفى التعامل) . ولكن هذا لا يمكن أن يحدث فى الحقيقة ، فأنك باعتبارك مسئول فى موقع ما عندما تتعامل مع الآخرين لا يمكن أن تتعامل مع عقولهم وخبراتهم المنطقية فقط . فان حاجاتهم تدفعهم فى بعض الأحيان إلى التصرف بطريقة أبعد ما تكون عن العقل والمنطق !! تذكر المثل القائل :

**إن كل ذو حاجة أرعن !!**

بكر نوى حجة جبار

وهناك غير ذلك من القيم الاجتماعية والثقافية والدينية والاقتصادية ، وغير ذلك من القيم تتدخل أيضا لتحكم تصرفات الفرد ، وقد تخرجه عن المنطق والعقلانية فى تصرفاته.

### تمارين :

اضرب بعض الأمثلة للتصرفات غير المنطقية التي قام بها الأفراد المتعاملين معك وكان سببها اختلاف الدوافع والحاجات والقيم .

مما سبق يجب أن تتذكر دائما أنك تتعامل مع الفرد بأكمله عقله ، أحاسيسه ، ثقافته ، خبراته ، تعليمه ، حاجاته عند التعامل ، دوافعه وقيمه !!

برجاء عدم أخذ أي كنظام متعارف

وبالرغم من أن الفرد يجب أن يؤخذ برميته أثناء التعامل معه ، ولكن نجاح التعامل يتطلب ضرورة دراسة كل جانب من الجوانب الحاكمة لتصرفات الفرد على حدة لكي نكتسب المهاره اللازمة للتعامل معه كوحدة متكاملة ، وان كان هذا يتطلب ضرورة فهم كل هذه الصفات في إطار نظام متكامل نطلق عليه نظام الفرد One System Making Up A Whole Person .

فالمهارة لا توجد منفصلة عن المعرفة ، ولا يمكن اعتبار الحياة المنزلية ليست مستقلة تماما عن حياة العمل ، والظروف العاطفية والانفعالية Emotional Conditions ليست مستقلة عن الظروف المادية أو الجسدية .... إن البشر يتصرفون كأدميين .

### مثال :

طلب المشرف / منصعب المتشدد من السيدة / سهلة المطيعة أن تستمر في عملها لمدة ٤ ساعات وقت إضافي في يوم الأربعاء لإنجاز تقرير هام وعاجل يجب أن يقدم إلى المدير العام صباح يوم الخميس .

وكانت السيدة / سهلة هي الوحيدة بالقسم التي لديها المهارة والقدرة على إنجاز التقرير باستثناء المشرف / منصعب الذي كان في مقدوره إنجاز التقرير أيضا .

وكانت السيدة / سهلة في حاجة إلى الوقت الإضافي الذي كان يحسب بضعف الأجر العادي . ولما أخبر المشرف السيدة / سهلة باختياره لها للقيام بإعداد التقرير ، أخبرته بأن يوم

الأربعاء هو المصادف للعيد العاشر لزواجها ، وأنها أعدت حفلة صغيرة يحضرها بعض الأهل والأصدقاء ، وإنها لذلك لا تستطيع أن تقبل الوقت الإضافي في هذا اليوم بالذات ، رغم أن الأجر الإضافي سيساعدها على حل مشكلتها المالية .

وبالرغم من أن المشرف / مصعب المتشدد شعر بالضيق لأنه لم يكن في تخطيطه أن يبقى هو لإعداد التقرير ، إلا أنه تفهم الظروف ، ونظر إلى السيدة / سهلة المطيعة على أنها إنسانة لها ظروفها التي تكمل بعضها البعض ، وقبل الاعتذار دون تأثر ، وبقي هو بالقسم مساء حتى أكمل التقرير .

هل توافق على هذا ؟ وماذا تفعل لو كنت مكانه ؟

### Caused Behavior (Motivation)

### ٣. السلوك المسبب (التحفيز)

يعلّمنا علم السيكولوجي أن السلوك الطبيعي له عدة أسباب محددة تتعلق بحاجات الفرد أو ردود فعله التي تأتي كنتيجة لتصرفات الآخرين حياله . ففي حالة التصرفات التي يأتي بها الفرد بسبب احتياجاته ، فإنها تحدث نتيجة بما يشعر به الفرد نفسه من حاجات ، وليس بما يظن الآخرين أنه في حاجة إليه . وإذا تصور الشخص الموجود في موقع المسؤولية تصورات خاطئة عن حاجات المتعاملين معه وتعامل معهم على هذا الأساس ، فقد يتأذى بأفعال لا ترضيهم ، بالرغم من أنه قد أحسن إليهم (من وجهة نظره) ، وقد تكون الحاجة الفعلية للشخص غير منطقية، ولكنها هي التي تحكم تصرفاته ، ولا تستطيع أنت أن تحدث الرضاء في تعاملاتك مع الآخرين ، إلا إذا كانت تصوراتك لحاجاتهم تتطبق فعلا على ما لديهم من حاجات .

وهذه الحقيقة تترك المسئول عن التعامل أمام اختياريين أساسيين للتعامل مع الآخرين، بحيث يتقبلوا هذا التعامل ويتجاوبوا معه ، وهما أما أن يوضح لهم أن التجاوب مع ما يطلبه منهم سيؤدي إلى تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم بما يعود عليهم بالفائدة ، وإما أن يبين لهم أن عدم التجاوب سوف يؤدي إلى الإضرار بهم والحيلولة دون قضاء حاجاتهم. ومن البديهي أن إتباع



أسلوب الترغيب أفضل بكثير في تقوية العلاقة ما بين المسئول والمتعاملين معه ، ذلك لأنه مبني على التحفيز الإيجابي بإظهار الفائدة المتبادلة بينك وبين من تتعامل معهم . انه أسلوب :

### الجميع يربح WIN-WIN APPROACH

ويتطلب أسلوب الترغيب هذا أن يعرف المسئول عناصر وقواعد التحفيز الإيجابي ، كما يتطلب أسلوب التهيب أن يعرف عناصر وقواعد التحفيز السلبي . وهذا ما سوف نتعرف عليه خلال دراستنا في هذا البرنامج .

### ٣ . قيم الشخص (الكرامة الإنسانية) Value of The Person (Human Dignity)

يختلف هذا المفهوم عن المفاهيم الثلاثة السابقة ، حيث أنه يخص الجانب الأخلاقي في التعامل ، فهو بعيد تماما عن النتائج العلمية التي يمكن أن يتوقعها شخص ما من خلال تعامله مع الآخرين . فالمعروف أنه في العلوم الطبيعية يوجد قانون ثابت ومؤكد ، وهو أن لكل فعل رد فعل مساو له في المقدار ومضاد له في الاتجاه . ولكن هذا غير صحيح في العلوم الإنسانية ، وتمثل القيم أحد أسبابها الرئيسية ، فان رد فعل الشخص لأي فعل من الأفعال يمكن أن يتسم بالبدوء أو العنف طبقا لقيمه ، لذلك فمن الضروري أن يتوقع المسئول ردود فعل مختلفة لنفس نوعية التعامل مع أنماط مختلفة من البشر ، طالما أن قيمهم مختلفة .

وما لم يعرف المسئول كيفية التعرف على قيم الشخص الذي يتعامل معه ، فانه لن يستطيع أن يحوز على رضاه مهما فعل . كما أنه لا يجب أن يتوقع أن الأسلوب الذي يتعامل به يمكن أن يكون ثابتا لجميع أنواع البشر .

وتتضمن الموضوعات الأخرى في هذا البرنامج معالجة علمية تطبيقية لموضوع القيم وكيفية تأثيرها على ردود فعل المتعاملين وتصرفاتهم .

## ١٠ - التعامل مع الآخرين في نطاق المنظمة

### DEALING WITH OTHERS THROUGH THE ORGANIZATION

إننا جميعا ننتمى إلى منظمات ، وهى التى تحدد سلوكنا وتصرفاتنا ، وسواء كنا رؤساء أو مرؤوسين ، فإن المنظمة تفرض علينا سلوكا محددا يجب أن يتمشى مع سلوكها وقواعدها وقيمتها ، وهذه الأمور كلها تعبر عنها سياسة المنظمة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية .

وعندما نتعامل مع أفراد أو جماعات من خارج المنظمة ، فإن سياسة المنظمة وقيمتها تتدخل بشكل كبير لتحديد الأساليب التى نتبعها فى تعاملنا مع الآخرين ، وبذلك نعتبر المسئول الذى يتعامل مع الآخرين من خلال كونه عضوا فى المنظمة لابد وأن يحكم أسلوب تعامله جوانب المنظمة ، بالإضافة إلى جوانب الفرد التى تحدثنا عنها فيما سبق . ولكى تكتمل الصورة ويستطيع المسئول أن يتعامل مع الجماهير الأخرى ، سواء كانوا من أعضاء المنظمة أو من خارجها ، لابد لنا أن نعرف شيئا عن سلوك المنظمات وما تفرضه على أعضائها والعاملين معها من قيود والتزامات .

### The Nature of Organization

### ١. طبيعة المنظمات :

عندما نأخذ المنظمة فى الاعتبار ، فإنه يوجد افتراضين ، هما :

Social Systems

✳ النظم الاجتماعية

Mutual Interest

✳ المنفعة المتبادلة

### Social Systems

### أ. النظم الاجتماعية :

يعلما علم الاجتماع أن المنظمات عبارة عن نظم اجتماعية ، وبالتالي فإن أوجه النشاط التى تؤدي من خلالها يحكمها القوانين الاجتماعية Social Laws والقوانين النفسية Psychological Laws . فكما أن للأفراد حاجات سيكولوجية ، فإن لهم أدوار ومواقف اجتماعية Social Roles and Status ، حيث يتأثر سلوكهم بدوافعهم الجماعية والفردية .

ويوجد في حقيقة الأمر ، نوعين من النظم الاجتماعية جنباً إلى جنب داخل المنظمات ، أحدهما نظام اجتماعي رسمي ، والآخر نظام اجتماعي غير رسمي . ويعنى وجود النظام الاجتماعي أن المناخ التنظيمي بالمنظمة يعبر عن التغيير الديناميكي بالمنظمة ، وليس مجرد القواعد والعلاقات الثابتة التي يظهرها الهيكل التنظيمي Organization Chart ، فإن كل أجزاء النظام تعتمد على بعضها البعض ، ويتأثر كل منها بالأجزاء الأخرى ، أي أن كل شيء بالمنظمة له صلة بالأشياء الأخرى .

### مثال توضيحي :

يوضح المثال التالي تأثير النظام الاجتماعي العام بالمنظمة على تعاملات المسؤولين مع مرؤوسيه ، فقد رأى المشرف / حازم الملتزم أحد الموظفين يدخن سيجارة بالقرب من أحد المخازن الفرعية للمواد القابلة للاشتعال بالقسم الذي يرأسه ، رغم وجود لافتة تحذير صريحة بحظر التدخين داخل القسم . ورغم أن لائحة العمل بالمنظمة تجيز فصل العامل (الموظف) الذي يعرض سلامة المنشآت الخاصة بالمنظمة لخطر الحريق . ولما كان المشرف / حازم الملتزم يشعر تماماً بخطورة الموقف ، فقد رفع مذكرة شديدة إلى المدير العام يطلب منه فصل الموظف / متسبب المستهتر ، الذي صدق بدوره على المذكرة وصدر قرار بفصل الموظف . وهنا قامت الدنيا ولم تقعد ، لأن الموظف / متسبب المستهتر كان عضواً في النقابة ، وكان يعتبر قائداً غير منصب ، فحرك باقي زملائه الذين تجمعوا في شكل تضرع جماعي وقدموا مذكرة مضادة إلى المدير العام ، يدعون فيها أن زميلهم لم يرتكب جرماً يستحق عليه أن يحرم أولاده وأسرته من مورد رزقهم ، وأن هناك الكثير من الموظفين يدخنون في مواقع العمل رغم وجود لافتة التحذير ، ولكن المشرفين في هذا المواقع يكتفون بمجرد إرشادهم ، وفي أقصى الحالات تأنيبهم فقط . أما المشرف / حازم الملتزم فقد تمادى في توقيع عقوبة قاسية . ورغم أن حالة المشرف / حازم كانت مختلفة تماماً عن الحالات السابقة ، حيث أن هذا الموقع هو الوحيد الذي يعرض التدخين فيه الشركة لخطر الحريق ، إلا أن المدير العام سارع بتخفيض العقوبة إلى خصم مرتب ١٠ أيام من الموظف / متسبب المستهتر ، وأعادته إلى العمل تحت ضغط النظام الاجتماعي السائد بالمنظمة ، وإن كان هذا النظام غير رسمي .

ما هو تعليقك على هذا الموقف .

#### ملاحظة :

إن فكرة النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي تتيح للمسؤولين الذين يتعاملون مع غيرهم من الزملاء أو المرؤوسين أو الجماهير التي تتعامل مع المنظمة (عملاء ، موردين ، مسئولين حكوميين .... الخ) ، تتيح لهؤلاء الأفراد القدرة على التعامل مع المشاكل التي يمكن أن يسببها هؤلاء الأفراد ، وليس فقط من واقع الخصائص الشخصية والثقافية والتعليمية للمتعامل ، ولكن من واقع النظام الاجتماعي وقيمه وعاداته أيضا .

وإذا ما أخذنا في اعتبارنا أن المنظمة ما هي إلا نظام اجتماعي سهل علينا أن نتفهم القضايا التي تصاحب التعامل معها ، وبالتالي أمكننا أن نتصرف حيالها بطريقة صحيحة .

#### بجـ . المنفعة المتبادلة :

نقصد بالمنفعة المتبادلة هنا أن كلا منا عندما يتعامل مع غيره لابد وأن يعرف أنه في حاجة إليه ، كما أن الطرف الآخر في حاجة إليه أيضا ، أي أنك إذا كنت رئيسا وتتعامل مع مرؤوسين ، فأنت في حاجة إليهم وهم في حاجة إليك ، وكذلك الحال بين رجل المبيعات والمشتريين ، وبين رجل المشتريات والبائعين ، وبين رجل العلاقات العامة وجمهور المتعاملين ، وبين المدير وزملائه من المديرين الآخرين . فالكل في حاجة إلى الآخر ، وإن لم يكن أحدهما في حاجة إلى من يتعامل معه الآن، فإنه سيصبح في حاجة إليه في الغد .

وتمتد فكرة المنفعة المتبادلة إلى هذه العلاقة ما بين الأفراد (أو الجماعات) ، وما بين كيانات الأعمال ، أي المنظمات ، فالمنظمة تحتاج إلى الجماهير للقيام بأوجه النشاط المختلفة بها ، والجماهير في حاجة إلى المنظمة لتحقيق أهدافهم ، والحصول على ما يريدون من حاجات مختلفة . وعندما يفقد أي شخص الشعور بالمنفعة المتبادلة بينه وبين المنظمة ، فإنه لن يتعاون معها ، ولن يشعر بالانتماء إليها ويصبح عنصر تخريب بدلا من

أن يكون عنصر دفع لها . وبالمقابل عندما تشعر المنظمة بعدم الحاجة إلى شخص ما فإنها تستغنى عنه دون تردد .

## ٢. الخلاصة القاطعة :

نخلص مما سبق إلى أن قضية التعامل مع الجماهير متشعبة الأطراف والأبعاد ، ولا يمكن التعامل مع الآخرين من منظور واحد أو وجهة نظر طرف دون الآخرين ، إذا من الضروري أن نراعى الجوانب التالية إذا أردنا أن نكون ناجحين في تعاملاتنا مع الآخرين :

✳ إننا نتعامل مع أفراد ، والأفراد مختلفين ، فكل منهم طبيعته وخصائصه ، لذلك يجب أن نتعامل مع كل حالة على حدة دون ما تعميم .

✳ إن لكل شخص حاجاته ودوافعه التي تعتبر محركا له في تصرفاته ، وإذا عرفنا حاجاته أمكننا أن نفسر تصرفاته تفسيراً صحيحاً ، وبالتالي أمكننا أن نحدد الأسلوب المناسب للتعامل معه .

✳ لكل شخص قيمة التي ترسمها له ثقافته وبيئته ودرجة تعليمه ومعتقداته الدينية وغيرها . وعادة ما تحدد هذه القيم المعايير التي تحدد رضا أطراف التعامل عن كل منهما للآخر .

✳ إن الأفراد يخرجون من نظم اجتماعية تؤثر فيهم تأثيراً قوياً ، وتحدد عاداتهم وقيمهم وسلوكياتهم ، ويكون من الضروري على أي شخص يريد أن ينجح في تعامله مع الآخرين أن يفهم نظمهم الاجتماعية وكيفية تأثيرها عليهم ، فهو يتعامل مع أفراد ، ولكن في إطار نظام اجتماعي له تأثير قوى عليهم رغم الفروق الفردية التي توجد بين أعضاء النظام الاجتماعي الواحد .

✳ لا بد أن يفهم المتعامل مع الآخرين أن استجاباتهم له تتبع من قدرته على تحفيزهم إيجابياً (أي بعد إشباع رغباتهم) ، أو سلبياً (أي بترهيبهم إذا لم يستجيبوا) . وأن عليه أن يجرب أولاً التحفيز الإيجابي ، فإنه أقوى وأوقع .

✳ لا بد أن يفهم المتعامل مع الآخرين أن درجة إدراك كل فرد أو جماعة منهم ليست بالضرورة متساوية ، وأن ما يراه أحدهم مناسباً ، قد لا يراه غيره مناسباً . فإذا أراد المتعامل أن ينجح في تعامله مع الآخرين ، لا بد وأن يفهم معنى الإدراك ، وكيف يختلف

من شخص لآخر حتى يعرف أن ما يعتبره مناسباً من وجهة نظره وإدراكه الشخصى وقد لا يستطيع الشخص المتعامل معه أن يدرك ذلك بطريقة آلية ، ولهذا لا يتقبل العرض: ولا يتفهم الظروف التى يريد أن يشرحها له .

❖ لابد وأن تتوافر لدى كل منا مجموعة من المهارات التى تجعله قادراً على التعامل مع الآخرين والحصول على استجابة إيجابية منهم ، وأن هذه المهارات هى التى تميز ما يبرز فرد وآخر فى قدرته على التعامل مع الآخرين . وتتنحصر هذه المهارات فيما يلى :

- القدرة على الاستماع .
- القدرة على الاتصال .

ونتناول فى هذا البرنامج الجوانب التى يجب أن يعيها المتعامل جيداً ليستطيع أن يتعامل مع غيره من الأفراد والجماعات تعاملًا إيجابيًا يحقق الأهداف بدون أو بأقل قدر من الصراعات والاختلاف فى الرأى .

\*\*\*\*\*

## ١٤٨ - سلوك الآخرين

### ١. ما هو السلوك الإنساني :

يمكن أن نعرف السلوك ، بوجه عام ، على أنه الاستجابات الحركية والغدية ، أى الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي ، أو عن الغدد الموجودة فى جسمه . ويلفظ آخر يمثل السلوك نوع من الاستجابة من جانب الإنسان ، يواجه بها أنواعا كثيرة من المثيرات الداخلية والخارجية . فنحن نشعر بالجوع (مثير داخلى) فنتناول طعاما (سلوك) ، ونحن نشعر باقتراب لهب من يدنا (مثير خارجى) فنبعد أيدينا عنه (سلوك) .

لذلك نجد أن السلوك الإنسانى يتكون من العديد من الأنشطة التى يؤديها الفرد فى حياته اليومية حتى يمكن أن يتواءم ويتكيف مع مقتضيات معيشته . وهذا السلوك قد يكون ظاهرا مثل النوم والأكل ، وقد يتمثل أيضا فى بعض الأنشطة غير الظاهرة ، مثل التفكير والتأمل .

وكذلك يمكن أن يوصف سلوك الإنسان بأنه سلوك فطرى ، عندما لا يحتاج إلى تعلم (مثل الصراخ والبكاء والرضاعة عند الطفل) ، كذلك يوصف بأنه سلوك مكتسب عندما يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة التى يوجد فيها (مثل القراءة والكتابة وقيادة السيارات) . ولكن يلاحظ أن السلوك الفطرى ذاته يتم تهذيبه وتطويره نتيجة احتكاك الفرد بالبيئة (مثل عملية التبرز عند الطفل والدوافع الجنسية لدى الإنسان المتمدين) .

وهناك أيضا السلوك اللفظى والسلوك الفعلى ، فالأول (السلوك اللفظى) هو ما يصدر عن الفرد من ألفاظ وكلمات فى المواقف التى يتعرض لها ، بينما السلوك الفعلى هو ما يصدر عن الفرد من تصرفات فيما يتعرض له من مواقف . وبطبيعة الحال نهتم فى دراسة السلوك الإنسانى بأنواع السلوك الفعلية أكثر من اهتمامنا بأنواع السلوك اللفظية بصفة عامة ، وإن كان موضوع التعامل مع الجماهير يتطلب منا أيضا الاهتمام بأنواع السلوك اللفظية .

ودعنا نعطي مثلاً يوضح الفرق بين الاثنين (السلوك اللفظي والفعلی) ، فقد تصل إليك معلومات أن أحد الأفراد ينتقدك بشدة من خلف ظهرك ، فترسل في طلبه وتهاجمه بشدة نتيجة سلوكه المعيب الخاص بنقدك من خلف ظهرك ، وتقول له أنك كنت ستزداد احتراماً له لو أننا حضر إليك ووجه النقد لك مباشرة ، ثم تكمل حديثك له وتقول أنك كنت دائماً تعتبره أحسن من تتعامل معه ، وأنت كثيراً ما أخذت جانبه ودافعت عن وجهة نظره وحاولت أن تعطيه حقه ، رغم أن تعليمات رؤسائك مشددة في هذا الجانب ، وتتسم بالديكتاتورية والعناد ، ولا تتفهم حاجات الناس ، ولولا وجودك في الصورة لكان هو ضحية هؤلاء المتعجرفين الذين يجهلون حقك وظروفك ، والذين تنقصهم الأمانة والجرأة في مواجهة الآخرين . وتستمر في حديثك دون أن تشعر معلناً رأيك في رؤسائك ومدى جهلهم وديكتاتوريتهم .

ستجد هنا - لو لاحظت - أنك تصرف بالضبط مثل سلوك المتعامل معك رغم غضبك منه ، فقد وجهت النقد لرؤسائك من خلف ظهورهم ، وكنت في اللحظة والنو تنتقده لسلوكه نفس المسلك معك . فسلوكك مع المتعامل معك كان سلوكاً لفظياً ، ولم يكن سلوكاً فعلياً . ولعل قول الخالق يكون مرشداً لنا في الكثير من سلوكنا حين يقول :

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَمْ تَقُولُوا مَا لَا تَعْمَلُونَ \* كَبُرَ مَقَامًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

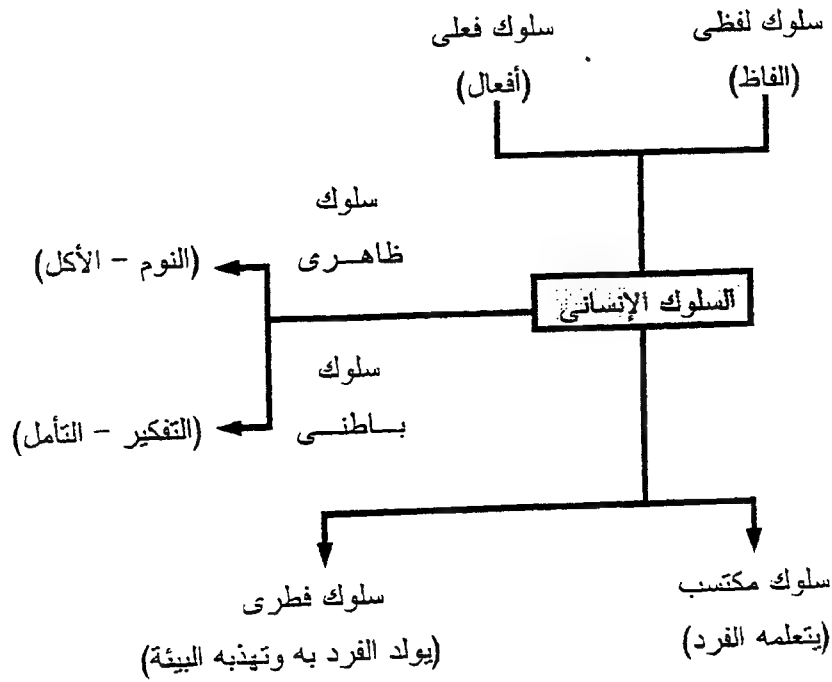
ويوضح شكل رقم (٢/١) نماذج من السلوك الإنساني .

## ٢. خصائص ومبادئ السلوك الإنساني :

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم السلوك البشري ، هي :

Causation	* مبدأ السببية
Motivation	* مبدأ الدافع
Orientation	* مبدأ الهدف





شكل رقم (٢/١) نماذج من السلوك الإنساني

أ. مبحث السببية :

هناك دائما سبب لنشأة السلوك ، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من العدم ، والسبب يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغيير فى الظروف المحيطة بالفرد ، أى فى البيئة أو المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه ، ويترتب على أى تغيير فى هذه النواحي أن يشعر الفرد بشيء من عدم التوازن . الأمر الذى يدعوه لإتباع سلوك ما ليعيد له توازنه .

لذلك يمكن القول أن السلوك الإنساني بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين ، والسبب قد يكون داخليا أو خارجيا . ومن أمثلة الأسباب الداخلية أن كلا

منا يخذ إلى الراحة أو النوم لبضع ساعات بعد الجهد الذى يبذله طوال اليوم . أى سبب الشعور بالتعب والإجهاد هو أن لعضلات الجسم وللقدرات الذهنية طاقة محدودة ، ولايسد أن تحصل بعدها على قسط من الراحة يعيد إليها اتزانها وقدرتها على تأدية وظائفها .

أما أمثلة الأسباب الخارجية ، فنرى اليوم أن هناك إقبالا على التعليم بصورة لم تكن نعيدها من قبل ، وسبب ذلك يرجع إلى التغيير الذى حدث فى الكثير من المفاهيم السائدة فى المجتمع ، حيث يحظى المتعلم بمكانة اجتماعية لم تكن متوافرة من قبل .

نخلص مما سبق أن السبب الداخلى يكمن فى التغيير الذى يحدث فى ظروف الإنسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجى أو السيكولوجى (النفسى) ، بينما يكمن السبب الخارجى فى التغيير الذى يحدث فى البيئة الاجتماعية للفرد .

#### ب. مبدأ الدافع :

كما أن للسلوك سببا يؤدي إلى نشأته ، فإن له دافعا يؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ، ودرجة الإصرار عليه . فالدافع هو القوة الأساسية المثيرة للسلوك والموجبة له ، فالدافع هو كل حالة داخلية (جسمانية أو نفسية) تثير السلوك فى ظروف معينة ، وتوصله حتى ينتهى إلى غاية معينة . من هذا التعريف يتضح لنا أن الدافع هو قوة محركة وموجهة للسلوك فى آن واحد .

ولتسهيل تحديد معنى الدافع ، ولإمكان التفرقة بينه وبين اصطلاح الحافز ، فإنه يمكن النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة Need ، أى أن الدافع هو حاجة يسعى الإنسان لإشباعها ، ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها . أما الحافز فهو الوسيلة أو الشيء الذى يمكن به وعن طريقه إشباع هذه الحاجة .

ج. مبحث المدونة :

إن السلوك يوجه لتحقيق غرض أو غاية معينة ، فلكل فرد يريد بسلوكه إما إشباع حاجة معينة أو تحقيق غرض يصبو إليه . ولذلك فالسلوك الإنساني سلوك هادف ، وقد يتعرف الإنسان على هذا الهدف الذى يسعى إليه ويعطيه كل تفكيره ، كما قد يغيب عنه هذا الهدف فى أحيان أخرى أو لا يكون معروفا لديه .

### ٣. مقومات السلوك الإنساني / الصواطل المبررة ٥ -

\* لماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر ؟ ، بل لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر ؟

\* لماذا يظهر البعض منيا هادئ المزاج قليل الانفعال ، بينما نحكم على الآخرين بالعصبية وحدة الطبع ؟

\* لماذا يكون بعضنا مهادنا مسالما فى سلوكه وتصرفاته ، بينما يميل البعض الآخر إلى العدوان والعنف ، بل وإلى الإجرام ؟

\* لماذا يخضع البعض لتعاليم الدين والقواعد القانونية والعادات والتقاليد الاجتماعية ، بينما يجنح البعض إلى الثورة عليها وعدم الالتزام بها ؟

\* لماذا يلتزم البعض منا بالسعى والعمل المشروع لتوفير لقمة العيش ، بينما يتجه البعض الآخر إلى السرقة وغيرها من الأساليب غير المشروعة ؟

لا شك أن كلا منا يتساءل بينه وبين نفسه ويبحث عن إجابة لمثل هذه التساؤلات . إننا نؤمن جميعا بوجود هذه الاختلافات ، فمن الشائع بين الناس عندما يتحدث فرد إلى آخر عن الاختلافات الموجودة بين شخصية وأخرى ، أن يرد على ذلك بأن أصابع اليد ليست مثل بعضها ، وبالتالي فإن المشكلة ليست فى وجود هذه الاختلافات ، ولكنها تكمن فى الأسباب التى تؤدي إلى وجودها .

وتحاول موضوعات العلوم السلوكية الإجابة عن الأسئلة السابقة من الواقع التحريرى باسم سيكولوجية الفروق بين الأفراد والجماعات ، والتى سنتناولها بالتفصيل فى فصل لاحق من هذه

المادة . ولكن يمكن القول بصفة عامة أن السلوك البشرى ما هو إلا محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة والبيئة ، ويقصد بعامل الوراثة تلك العناصر التى يتلقاها الفرد فى شخصيته وكيانه العضوى والنفسى عن أبيه وأمه . ومن خلالهما عن أجداده الأوائل .

أما عن البيئة ، فيتحدد بتلك المجموعة من المؤثرات التى يتلقاها فى الوجود البشرى منذ بداية تكوينه فى رحم أمه حتى مماته ، والتى مصدرها الوسط الذى يعيش فيه ، سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق (أى الأسرة) ، أو بالمعنى العام (أى الجماعة) .

مما سبق نخلص إلى أن المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك الإنسانى هى :

- ✳ السن .
- ✳ الجنس .
- ✳ خصائص الشخصية .
- ✳ الوسط أو الإطار الذى يعيش فيه الإنسان .
- ✳ العوامل البيئية المحيطة بالفرد .

فبالنسبة للسن نجد أنه أحد المتغيرات الأساسية التى يتأثر بها سلوك الأفراد ، فإذا تصورنا شخصا فى سن الشباب والمراهقة ، فإننا نتوقع منه العديد من التصرفات التى لا يمكن أن يقدم عليها شخص آخر تجاوز مرحلة الشباب ، كما أن رد فعل الشاب المراهق فى موقف معين يختلف كثيرا عن رد فعل شخص كبير السن فى نفس الموقف . فقد يتسم سلوك الشاب بالانفعال والتهور ، بينما يتسم سلوك الشيخ بالاتزان والهدوء . أى أننا نجد نمطين مختلفين للسلوك ، بل ومتضادين كرد فعل لنفس الموقف . مثال ذلك إذا تصورنا مشاجرة فى الطريق ، فإن تدخل أحد الشباب لفض النزاع قد يؤدى إلى زيادة التوتر نتيجة حماسه وانفعاله الزائد . وذلك بخلاف تصرف شخص كبير السن ، حيث يلجأ إلى محاولة التوفيق بين المتنازعين بأسلوب ودى هادئ .

ويعتبر الجنس أيضا أحد العوامل المؤثرة فى سلوك الأفراد ، وذلك بمعنى أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى كرد فعل لموقف معين ، فبينما يتميز تصرف الذكر بالجرأ؛

والإقدام بالنسبة لبعض المواقف ، فان تصرف الأنثى قد يتميز بالحذر والحيلة بالنسبة لنفس المواقف ، والأمثلة على ذلك عديدة .

وإذا رجعنا إلى المثال السابق الخاص بوجود مشاجرة في الطريق ، فإننا يمكن التنبؤ بسهولة بسلوك الفتاة التي تسير في طريق المشاجرة ، حيث تلجأ إلى اجتناب التدخل فيها ، ولا شك أن ذلك يرجع إلى اختلاف العوامل البيولوجية لكل من الذكر والأنثى . وإلى جانب الجنس بمعنى الذكورة والأنوثة ، فهناك الأصل والتكوين ، أى نفس الخصائص العضوية الخاصة بالفرد ، ونقصد بذلك اختلاف الخصائص العضوية بالنسبة لنفس الجنس. فإذا تصورنا شخصا مصابا بالعرج ، فإننا لا نتوقع تحمسه للاشتراك في مسابقات العدو وألعاب القوى .

ثم هناك خصائص الشخصية ، أى ملامح الوحدة البشرية كحقيقة مستقلة بذاتها ، وتلعب خصائص الشخصية دورا هاما في تأثيرها على سلوك الأفراد . فهناك السلبي والإيجابي ، والحيوان والشجاع ، والهزلى والجاد ، والمسالم والمجادل . وباختلاف الخصائص الشخصية للأفراد ، نتوقع اختلاف في ردود أفعالهم بالنسبة لنفس المواقف ، فلا يعقل أن الشخص الحيوان غير الواثق من نفسه سوف يندفع في نفس السلوك الذى يعكسه الشخص الآخر الشجاع .

النتيجة

أما الوسط ، بمعنى الإطار الذى يعيش فيه الإنسان (معنويا كان أم ماديا) فهو يعتبر من المتغيرات الأساسية التى لا يمكن أن نغفل تأثيرها على سلوك الأفراد . فإذا تصورنا حادثة معينة تعرضت لها إحدى الأسر ، فإننا نتوقع من الأب سلوكا معينا يتسم مع دوره ومسئوليته داخل الأسرة ، وذلك بخلاف سلوك أحد الأبناء . كما أن سلوك الشخص المتزوج قد يختلف عن سلوك الأعزب . وهكذا فان كلا منا يتقمص أدوار متعددة في حياته اليومية ، منها دور الأب والزوج والابن ، والرئيس والمرووس ، وبذلك يتأثر سلوك كل منا بالواقعة التى يعاصرها وبالدور الذى يلعبه .

إن السلوك البشرى ما هو إلا محصلة للتفاعل بين مجموعة العوامل الوراثية البيئية، وعلى ذلك فإن العوامل البيئية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد . فالشخص الذى ينشأ في بيئة

حضرية يختلف سلوكه عن شخص آخر يعيش في الريف أو البادية ، حيث تختلف العادات والتقاليد ومظاهر الحضارة في كل بيئة منها ، بل أن بعض المظاهر المادية كتناول صنوف معينة من الطعام وارتداء ملابس مميزة وسرعة وبطء الأداء قد تنتج عن اختلاف البيئة المتعلقة بالجو والتضاريس التي تختلف من مجتمع لآخر .

#### ٤. أنواع السلوك الإنساني :

هناك صور متعددة للسلوك الإنساني ، نميز منها ما يلي :

##### أ. السلوك الفردي :

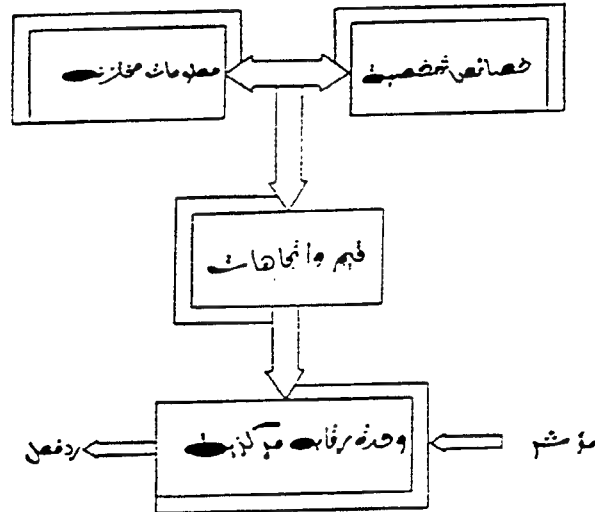
يعتبر السلوك الفردي أبسط صور السلوك ، حيث يتعلق بفرد معين ، فكل من يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية ، نطلق على كل موقف منها لفظ "مؤثر" ، فإذا تصورنا شخصا يسير في الطريق وسمع صوت سيارة (مؤثر) تأتي من خلفه ، فإنه تلقائياً يأخذ جانباً (استجابة) ليتجنب إصابة السيارة له .

ولكن السؤال هو " هل يستجيب جميع الأفراد بصورة واحدة بالنسبة لمؤثر معين ؟ "

لقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد ينتج أنواعاً من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين ، وكما سبق أن أوضحنا في الجزء الخاص بمقومات السلوك ، كيف أن ردود الأفعال للأفراد المختلفين تختلف وتتبع بالنسبة لنفس المواقف ، وذلك باختلاف السن والجنس والخصائص الشخصية والوسط والعوامل البيئية . كل هذه العوامل بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤدي إلى اختلاف " إدراك " الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة .

إن قراءة خبر في الجريدة الصباحية عن سياسة القبول بالجامعات قد يحمل معانٍ وتفسيرات متعددة للعديد من الأشخاص نتيجة لاختلاف إدراك كل منهم وتفسيره لمعنى الخبر ، وبالتالي ينعكس أثر ذلك على سلوك كل منهم بين مؤيد ومعارض وغير مهتم .

ويوضح شكل رقم (٢/٢) صورة تحليلية للتكوين الذاتى للفرد والذى يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى .

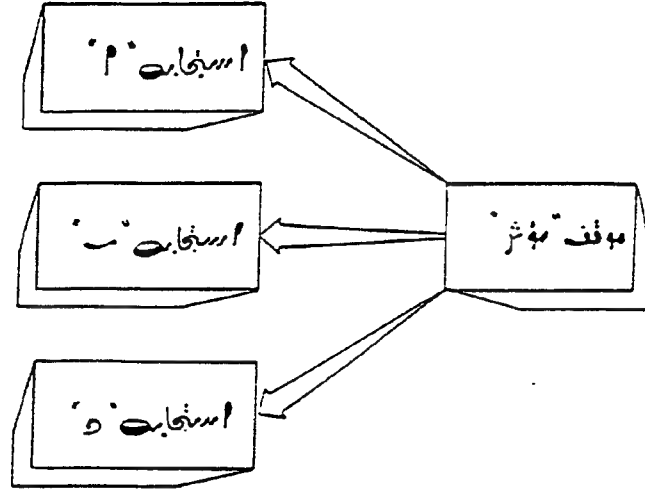


شكل رقم (٢/٢) التكوين الذاتى للفرد

ويتبين من الشكل السابق أن لدى كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التى تعرض لها فى الماضى . وهذه المعلومات حينما تتفاعل مع خصائص الشخصية ، فإنه يتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التى تنتقل إلى وحدة الرقابة المركزية (وهى أحد أجزاء المخ) ، حيث يتم استقبال المؤثرات وإدراكها بالصورة التى تتوافق مع قيم واتجاهات رد الفعل المناسب ، من وجهة نظره ، بشأنها .

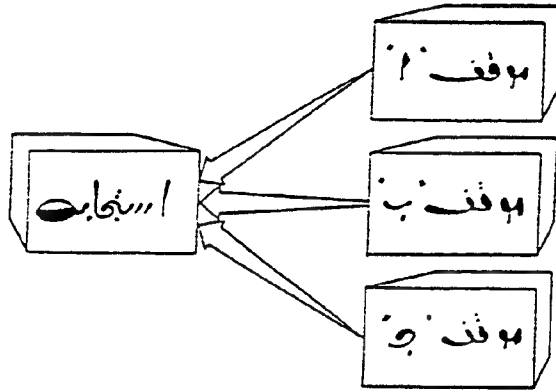
مما سبق يمكن أن نستنتج أن الموقف الواحد " المؤثر " قد يترتب عليه العديد من الاستجابات المختلفة ، نتيجة اختلاف " إدراك " الأفراد للمواقف .

ويوضح شكل رقم (٢/٣) هذه الحالة .



شكل رقم (٢/٣) اختلاف الاستجابات نتيجة للمؤثر نتيجة لاختلاف الإدراك

كما أنه يمكن أن يحدث العكس ، وذلك بمعنى أن تعدد المواقف المختلفة بينما تنمنا الاستجابات المترتبة عليها من أفراد مختلفين . وتظهر هذه الحالة في شكل رقم (٢/٤) .



شكل رقم (٢/٤) الاستجابة الواحدة للمواقف المختلفة



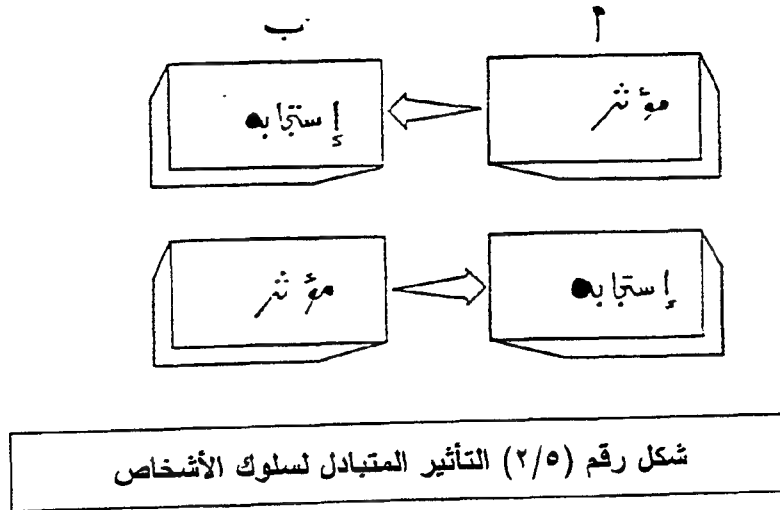
## ب. السلوك الاجتماعي :

وهو السلوك الذى يتمثل فى علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، وهو أيضا إحدى صور السلوك الشائعة فى الحياة الإنسانية ، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد ، ويكتسب الإنسان هذا السلوك منذ مولده نتيجة علاقاته بأسرته التى ينشأ فيها أولا . ثم بالبيئة الاجتماعية خارج الأسرة ثانيا .

وارتباط فرد بشخص آخر يترتب عليه تأثير سلوك لكل منهما بالآخر ، ويظهر ذلك بدرجة واضحة عندما تزداد الرابطة وتقوى العلاقة بينهما .

فإذا أخذنا مثالا لذلك ، علاقة الأب والابن ، فإن كلا منهما قد يلعب دوره المؤثر والمستجيب فى نفس الوقت بالنسبة للآخر .

مثال ذلك ، أن الأب يوصى ابنه ويوجهه نحو استذكار دروسه (مؤثر) ، فيستجيب الابن لرغبة والده ويجتهد فى استذكار دروسه (استجابة) ، ويستطيع أن يحقق مركزا متفوقا بين زملائه (مؤثر) ، فيكافئه والده بأن يشتري له دراجة (استجابة) . وهكذا يلعب كل منهما دوره المؤثر والمستجيب فى نفس الوقت . ويتضح ذلك من شكل مرقم (٢/٥) التالى :



ولا تقتصر العلاقات الاجتماعية على علاقة فرد بآخر ، بل يقوم الفرد بالانضمام إلى مجموعات من الأفراد ، وهنا قد يثار التساؤل من منهما يقوم بدور المؤثر ومن يقو بدور المستجيب بصفة أساسية ؟ . الواقع أن كلا من الفرد والجماعة قد يؤدي دور المؤثر أو دور المستجيب . ويتوقف ذلك على العديد من العوامل ، والتي من بينها الخصائص الشخصية للفرد وقوة مركزه ونفوذه داخل الجماعة ، وأيضا خصائص الأفراد المكونين للجماعة .

ولكن غالبا ما يحدث التأثير من الجماعة تجاه الفرد ، وبذلك يتأثر سلوك الفرد بـ ممارسه عليه الجماعة من ضغوط ، وما يمكن أن نسميه بعملية (الضبط أو التطوير الاجتماعي) حتى يقوم الفرد بأنماط سلوكية تتفق مع قيم وعادات وتقاليد الجماعة وترضى قبولها . وفي حالة عدم قيام الفرد بتطويع سلوكه طبقا لما ترضيه الجماعة ، فان الجماعة غالبا ما تحتفظه ، وهذا يتوقف على مدى إمكان الفرد الاستغناء عن هذه الجماعة . فإذا كانت له مصلحة لا يستطيع أن يحققها بدون هذه الجماعة ، أى عن طريق الانضمام إلى جماعة أخرى ، فانه غالبا ما يبدل من سلوكه ويطوعه ، بحيث يسلك طبقا لمفاهيم ومبادئ الجماعة التي ينتمى إليها .

#### ج . السلوك الجماعي :

السلوك الجماعي هو سلوك (جماعة من الأفراد) يتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات للسلوك بطريقة تلقائية تخالف ما هو شائع ومقبول في المجتمع . ولعل من النماذج الأساسية للسلوك الجماعي ذلك النموذج الذي يطلق عليه السلوك الجماهيري ، وذلك أن الجماعة البشرية كالفرد ، تصيبها من آن لآخر حالات من التمزق العنيف ، فإذا تنقل إلى حالة من الهياج والتوتر الذي يرتبط به ويصاحبه الكثير من أعمال العنف .

ويتميز السلوك الجماهيري بما يلي :

...

(١) أنه سلوك مؤقت :

فهو يشتعل بسرعة وينتهي بسرعة ، فنلاحظ في حياتنا اليومية العديد من التجمعات التي تظهر فجأة ويزداد عددا بشكل كبير ، ويتصايح أفرادها ويتشاجرون ، ثم فجأة ينفذ هذا التجمع كما بدأ .

(٢) أنه يتسم عادة بالعنف :

حيث يظهر هذا العنف في صور متعددة كالتهريب والضرب والاعتداء الجسدى الذى يبلغ حد القتل .

(٣) سهولة وسرعة التأثير المتبادل :

ويحدث ذلك بين أفراد الجمهور الذين يتجمعون ، حيث يقوم كل فرد بإثارة الآخرين ، كما أنه يستجيب لإثارتهم بسرعة .

(٤) انتقال المسؤولية إلى الجماعة :

ويتحقق ذلك نتيجة لكبر حجم أعضاء هذه الجماعة وانعدام التمييز الفردى ، مما يزيل الشعور بالفردية ، ولذلك فإن عضو الجمهور لا يشعر بمتابعة أحد لتصرفاته ، كما أنه هو أيضا لا يعطى اهتماما لتصرفات الآخرين ، وقد يأتى من التصرفات ما لا يستطيع أن يفعله أو يقبل أن يفعله بمفرده ، وذلك ارتكنا إلى أن المسؤولية لا تقع عليه كاملة ، وإنما يتحملها جمهور المجتمعين . مثال ذلك المظاهرات التى تقع أحيانا وينضم إليها الطالب والعامل والطبيب والمهندس ، فإذا هوجمت المظاهرة من قوات الشرطة ، فإن كلا من أفراد الجمهور يقوم ببعض التصرفات كاللقاء الحجارة والاحتكاك بقوات الشرطة بصورة قد لا يقبلها إذا عاد إلى اتزانة . وكما يتضح من المثال السابق ، فإن أيا من أعضاء الجمهور لم يكن يخشى أى مسؤولية فردية تقع عليه نتيجة تصرفاته ، حيث أنه يسلك ضمن جماعة كبيرة من الأفراد .

#### (٥) التّقبل التلقائي :

فعلى الرغم من أن أعضاء الجمهور قد لا يعرف بعضهم البعض معرفة شخصية ، إلا أنه يظهر من بين أعضائه بعضا من أفرادهم يقومون بدور القيادة ، فيصدرون تعليماتهم لأعضاء الجمهور الذين يستجيبون عادة بصورة تلقائية لهذه التعليمات .

#### ٥. بعض النصائح والإرشادات :

أ. لا تتسرع فى حكمك على الآخرين ، فالسلوك الإنسانى سلوك معقد ومتشابك ويحتاج إلى دراسة وأساس علمى لكى تستطيع بالفعل لكى تستطيع بالفعل فهم رؤوسيك ومعاملتهم .

ب. إن غالبية السلوك مكتسب بطبيعته ، وبالتالي فإن دورك هائل فى إظهار الأنماط السلوكية المرغوبة من جانب رؤوسيك .

ج. السلوك الفعلى هو ما يجب أن تركز عليه ، دعك من الكثير من الألفاظ التى يقولها الناس ، فالحكم يكون على الأفعال لا الألفاظ .

د. السلوك البشرى بكافة أنواعه تحكمه مبادئ ثلاثة ، هى :

(١) مبدأ السببية .

(٢) مبدأ الدافع .

(٣) مبدأ الهدف .

ويتمثل دورك فى فهم الأسباب وراء سلوك العاملين معك لتفهم دوافعهم وتثيرها تجاه الهدف الذى يسعون وراءه بشكل يحقق أهداف المنظمة .

ه. هناك فرق بين الدافع والحافز ، فالدافع قوة داخلية تثير السلوك وتحركه فى آن واحد. أما الحافز فهو الوسيلة أو الشيء الذى يمكن به وعن طريقه إشباع حاجات الأفراد .

دورك يتمثل في استخدام الحوافز الملائمة لإثارة الدوافع المرغوب فيها لدى العاملين لتوجيه سلوكهم في اتجاه مرغوب فيه .

و. إرجاع الأثر Feed Back أسلوب نستخدمه في تغيير أنماط من السلوك غير مرغوب فيها، بشرط أن يكون :

- (١) وصفيًا .
- (٢) محددًا .
- (٣) يأخذ في الاعتبار حاجات كل من المرسل والمستقبل .
- (٤) يركز على السلوك الممكن تغييره .
- (٥) مطلوبًا .
- (٦) يعطى في الوقت المناسب .
- (٧) يراجع مع مستقبلي .
- (٨) يراجع مع أطراف أخرى .

ز. للنفس البشرية مناطق أربعة ، هي :

- (١) المنطقة الواضحة (المعروفة للفرد وللآخرين) .
- (٢) المنطقة العمياء (المعروفة للآخرين فقط عن الفرد) .
- (٣) المنطقة الخفية (المعروفة للفرد فقط) .
- (٤) المنطقة المظلمة (الغير معروفة سواء للفرد أو للآخرين) .

دورك يتمثل في تشجيع مرؤوسيك على الإقلال من المنطقة الخفية لديهم ، وعلى تقبل إرجاع الأثر من الآخرين عن المنطقة العمياء . ولكي تنجح في ذلك عليك أن تبدأ بنفسك معهم .

ح. التدريب السلوكي عن طريق مختبرات العلوم السلوكية أصبح يمثل عنصرا فعالا في تقوية الروابط بين جماعات العمل ، خاصة بعد أن قام خبراءنا العرب بتكييفه ليلائم بيئة العربية.

## أبعاد : مفهوم وأبعاد الشخصية

تتميز المؤسسات الجماهيرية ، وخصوصا مؤسسات الخدمات بكثرة تعاملها مع أنماط مختلفة من البشر المترددين عليها ، ممن يختلفون اختلافات بينة في طبائعهم وشخصياتهم واتجاهاتهم وقيمتهم وإدراكهم وتفسيرهم للمواقف التي يتعرضون لها . ولذلك نجد أن تصرفاتهم وردود أفعالهم تأتي مختلفة طبقا لهذه الأنماط ، مما يجعل الموظفين الذين يقومون على مثل هذه المؤسسات يتعرضون بدورهم إلى ردود فعل من هؤلاء المتعاملين ، تحتاج منهم إلى الكثير من الخبرة والتروى والحنكة ، ولولا هذا لم استطاع هؤلاء الموظفون أن يؤديوا دورهم ويحققوا أهداف وظائفهم التي من أجلها عينتهم المؤسسة .

ولقد وضع لنا الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه الأساس الطيب في كيفية التعامل مع الجماهير وكسب رضاهم وثقتهم ، عندما قال ﷺ " أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم " صدق رسول الله ﷺ .

كما أن الله سبحانه وتعالى قال في كتابه الكريم مخاطبا نبيه الأمين بعبارة هي في واقع الأمر تنبيه لسائر المسلمين عندما قال : ﴿ ولو كنت فظا غليظ القلب لانقضوا من حولك ﴾ صدق الله العظيم

فإن هذه الآية الكريمة هي تنبيه لسائر المسلمين ، خصوصا من يكون منهم في موقع المسؤولية أو في موقع الأمر والنهي ، بأن يتفهموا طبيعة البشر الذين يتعاملون معهم ، ومن ثم يستطيعوا أن يفهموا عقلياتهم وأسلوب تفكيرهم . وبذلك يخاطبهم بالقدر الذي يستطيعون أن يفهموه ، فينجح الاتصال ويفتح المتعامل مع الموظف ، وتعم المودة بينهم ، ويشعر جمهور المتعاملين بالرضاء عن الموظفين والمؤسسة بوجه عام .

ويعد تفهم الموظف لأنماط شخصية المتعاملين معه أولى وأهم مراحل التعرف على طبيعة البشر ودوافعهم وردود أفعالهم في المواقف المختلفة .

ومن الجدير بالذكر فى هذه المواقف أن يتذكر الموظف جيدا أن الشخص المتعامل أو المتردد على المؤسسة التى يعمل بها الموظف إنما جاء إلى هذا المؤسسة لأنه صاحب حاجة ، وأنه يتوقع أن تلبي حاجته بالصورة التى يتوقعها هو نفسه دون ما مراعاة لظروف وملابسات المؤسسة ذاتها ، والقيود التى تحيط بها . أى أن المتردد يهمل مصلحته فى المقام الأول ولا يرى شيئا غيرها ، لهذا يصدق المثل القائل :

### إن صاحب الشيء أرعن

وذلك من أن حاجة صاحب الشيء وإلحاحه المستمرة على تلبية هذه الحاجة دون ما مراعاة لظروف الآخرين تدفعه إلى الرعونة فى تصرفاته ، فيظهر فى معظم الأحيان بصورة غير منطقية أو غير معقولة . فإذا كان رد فعل الموظف بالمؤسسة من نفس النوع (أى رد فعل حدى عنيف) ، فإن الأمور لن تستقيم وستظهر الكثير من المشاكل ، وتكون النتيجة عدم رضاء الجماهير عن المؤسسة ، وذلك بالرغم من أنهم ، أى الجماهير ، هم السبب الرئيسى فى حدوث هذه المواقف .

وعملًا بالحديث الشريف الذى يأمرنا نحن المسلمين بأن نخاطب الناس على قدر عقولهم ، ومراعاة لواجبات وظائفنا فى مؤسساتنا التى تقوم أساسًا لتحقيق هدف تقديم الخدمات للجماهير ، لا بد لنا من أن نتسم برحابة الصدر واتساع الأفق والفهم العميق لطبيعة الجماهير وأنماط شخصياتهم ، حتى نستطيع أن نتعامل معهم بنجاح .

### ١. تعريف الشخصية :

الشخصية من الموضوعات التى تناولتها الكثير من العلوم الاجتماعية ، كل من وجهة نظرها . فقد تناولها بالدراسة والبحث فى المقام الأول علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعى ، وعلم النفس التربوى ، وعلم النفس الإكلينيكي ، وعلم النفس المرضى ، ثم بعد ذلك علم الاجتماع ، وعلم الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية .

ونعتقد أن العلاقات الإنسانية قد تستفيد من بحوث ودراسات ونظريات هذه العلوم الإنسانية مجتمعة ، لأن العلاقات الإنسانية عبارة عن جانب تطبيقي للعلوم الإنسانية ، وخاصة لعل الاجتماع ، وعلم النفس الاجتماعي .

لذلك رأينا أن نسوق تعريفات لها من وجهة نظر علم الاجتماع ، ومن وجهة نظر علم النفس الاجتماعي .

فمن وجهة نظر علم الاجتماع ، فقد حظيت الشخصية باهتمامات كثير من علماء الاجتماع والأنثربولوجيا ، ولهم في ذلك العديد من الآراء على النحو التالي :

أ. يعرف البعض الشخصية استنادا على ما تتسم به تلك الشخصية من سمات وعادات وسلوك، حيث يرون الشخصية باعتبارها تنظيما يقوم على اتجاهات وعادات الشخص وسماته ، وينهض على العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والبيولوجية.

ب. ويرى البعض أن الشخصية تتكون نتيجة للعديد من المؤثرات الاجتماعية التي تتفاعل مع الكيان العضوي للشخص ، لذلك فالشخصية " هي مجموعة قيم الشخص وسماته غير العضوية " .

ج. وقد تعنى الشخصية ذلك التكامل الاجتماعي والنفسي للسلوك عند الإنسان ، وتعتبر هذه الشخصية عن نفسها من خلال العادات والشعور والاتجاهات والآراء ، كما تتضمن الشخصية من خلال التفاعل مع الشخصيات الأخرى .

د. ومن العلماء من يرى أن مصطلح الشخصية إنما يعنى العادات والاتجاهات وغير ذلك من السمات الاجتماعية التي يتميز بها سلوك فرد ما . ومن هنا فإن اصطلاح الشخصية يدر في رأيهم على تلك الأنساق السلوكية التي تكتسب من خلال مختلف عمليات التعلم والتفاعل الاجتماعي .



٥٠. ويؤكد الاتجاه المعاصر في علم الاجتماع أن الشخصية هي حقيقة اجتماعية ثقافية ، تكون مع الثقافة والمجتمع كلا واحدا ، هو العلم الثقافي الاجتماعي .

والخلاصة أن الشخصية هي :

**نتاج للتفاعل الاجتماعي والثقافي بين الفرد ومجتمعه**

٥١. هذه هي وجهات نظر علم الاجتماع وتعريفها للشخصية . أما من وجهة نظر علم النفس وعلم النفس الاجتماعي والتعليمي ، فقد تتبع العلماء عدة تعريفات للشخصية ، ثم انتهوا إلى أنها :

**ذلك العنصر الاجتماعي الذي يظهر في تكوين الفرد لنفسه في المجتمع ، وتعامله مع البيئة ومبلغ اندماجه فيها**

ومن أمثلة هذه التعاريف ما قاله " كمف " Kempf ، وهو أن :

**الشخصية هي مجموعة العادات التي تمثل خصائص الفرد في تعامله مع المجتمع**

وأخيرا نجد فكرة التميز أو الانفرادية تتخذ مكانا بارزا في التعاريف ، كما في تعريف " شن " Schoen ، حيث يقول :

**الشخصية هي التكوين المنتظم أو الوحدة العامة الناتجة عن العادات والاستعدادات والعواطف التي تميز فردا عن المجموع وتجعل منه وحدة مختلفة عن باقي وحدات المجموعة التي ينتمي إليها**

وقبل أن نتكلم عن التعاريف الحديثة للشخصية ، يحسن إن نعطي تعريفا قديما يتمثل في تعريفى " ألبورت " Allport و " ماى " May ، حيث يؤكدان أن فكرة تعامل الفرد مع المجتمع وقيّمته من حيث تأثيره في المجتمع وتأثر المجتمع به ، وينظران إلى الشخص كعامل فعال في المجتمع ، وتقاس شخصيته بمبلغ اشتراكه في نواحي النشاط المختلفة التي تؤدي إلى إحداث التغيير والتطور في هذا المجتمع .

أما التعاريف الحديثة التي يؤخذ بها الآن فتقوم على الاستفادة من جميع التعاريف السابقة ، بحيث نجدها وافية شاملة ، ومن أمثلة ذلك تعريف " أولبرت " القائل :

**الشخصية هي التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الاستعدادات الجسمية النفسية التي تحدد طريقته الخاصة للتكيف مع البيئة**

وهذا لا يختلف كثيرا عن تعريف " بيرت " القائل بأن :

**الشخصية هي ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات  
الجسمية والعقلية الثابتة نسبيا التي تعتبر  
مميزا خاصا للفرد وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص  
للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية**

- ومن كل ما سبق من تعريفات ، يمكن أن ندرك ما يأتي :
- (١) أن الشخصية وحدة ويجب دراستها كتنظيم كلى عام .
- (٢) أنه إذا جاز لنا تحليل عواملها فإنما يكون ذلك بقصد التصنيف والدراسة فقط، على أن نضع في أذهاننا دائما فكرة اندماج العناصر وتفاعلها المستمر مع بعضها .

## **٢. مكونات الشخصية :**

- إذا فحصنا القوائم الكثيرة التي يضعها العلماء المختلفون لمكونات الشخصية ، فإننا نجدها ، وإن اختلفت في ظاهرها من حيث العدد والاسترسال في التفاصيل ، غالبا ما تتفق على الأبعاد الرئيسية التي ينبغي ألا تغفل في أى تقسيم أو تصنيف ، وهي :
- أ. النواحي الجسمية .
  - ب. النواحي العقلية المعرفية .
  - ج. النواحي المزاجية .
  - د. النواحي الخلقية .
  - هـ. النواحي البيئية .

ويختلف الباحثون في الشخصية في نظرتهم للأهمية النسبية لهذه النواحي ، فنجد علماء النفس التربوي مثلا يولون اهتماما خاصا للنواحي العقلية المعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية . بينما علماء النفس الطبي يولون للنواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتماما أكبر في نظرتهم

السوداء ، وصاحبه منشائم مكتئب ، بطئ التفكير والتأمل وثابت الاستجابة . أما المزاج البلغمى ، فصاحبه بليد خامل ، بطئ الاستجابة وصعب الاستثارة .

وقد تطورت هذه النظرية واتخذت عدة أشكال حتى انمحت فى العصر الحديث فكرة أن الأمزجة الأربعة عبارة عن مخلوقات كيميائية تؤثر فى شخصية الفرد ، ولكن ليحل محلها فكرة الهرمونات (إفرازات الغدد الصماء) ، إذ أن الفكرة السائدة الآن هى أن للغدد الصماء تأثير مباشر ، ليس فقط فى التكوين العضوى للجسم ، بل أيضا فى الصفات المزاجية للفرد . مثال ذلك حينما تتوقف الغدة الدرقية عن العمل يصبح الفرد ثقيلًا بطيئًا ، ويجف شعر رأسه وجلده . أما إذا زاد إفرازها كثيرًا ، فإن الفرد يصبح سهل الاستثارة والتهيج . كما تبرح عيونه أكثر من الوضع الطبيعى . وإفراز الغدة التيموسية يعمل على إطالة فترة الطفولة وتأخير النضج .

#### ب. نظرية الأنماط الثنائية :

ومثال آخر لمحاولات تصنيف الشخصية هى نظرية الأنماط الثنائية ، مثل تصنيف " يونج " Yung الذى يرى أن الناس يمكن تصنيفهم من حيث اتجاههم النفسى العام ، أى من حيث أسلوبهم العام فى الحياة إلى منطو ومنبسط .

#### ٤. سمات الشخصية :

المقصود بلفظ " سمة " أى خاصية يختلف فيها الناس أو تتباين من فرد لآخر ، مثال ذلك نقول أن فلانا مسيطر وآخر مستكين ، أو هذا جبان وذلك شجاع أو جرىء ، كما تتباين شدة الحساسية الانفعالية من شخص لآخر ، وقد تكون السمة استعدادا فطريا كالسمات المزاجية مثل شدة الانفعال أو ضعفه أو سرعته أو بطئه ، والاتزان الانفعالى أو تقلبه ... الخ . وقد تكون السمة مكتسبة كالسمات الاجتماعية ، مثل الأمانة أو الخداع ، والصدق أو الكذب ، والشفقة أو القسوة ، وكذلك الميول والاتجاهات والعواطف . فالسمة إذن هى أية صفة فطرية أو مكتسبة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر . والسمات الشخصية لدى الفرد ثابتة ، رغم أنها

السوداء ، وصاحبه متشائم مكتئب ، بطئ التفكير والتأمل وثابت الاستجابة . أما المزبلغمى ، فصاحبه بليد خامل ، بطئ الاستجابة وصعب الاستثارة .

وقد تطورت هذه النظرية واتخذت عدة أشكال حتى انمحت فى العصر الحديث فكأن الأمزجة الأربعة عبارة عن مخلوقات كيميائية تؤثر فى شخصية الفرد ، ولكن ليحد محلها فكرة الهرمونات (إفرازات الغدد الصماء) ، إذ أن الفكرة السائدة الآن هى أن للغ الصماء تأثير مباشر ، ليس فقط فى التكوين العضوى للجسم ، بل أيضا فى الصف المزاجية للفرد . مثال ذلك حينما تتوقف الغدة الدرقية عن العمل يصبح الفرد ثقيلًا بطيًّا ويجف شعر رأسه وجلده . أما إذا زاد إفرازها كثيرا ، فإن الفرد يصبح سهل الاستثارة والتهييج . كما تبرح عيونه أكثر من الوضع الطبيعى . وإفراز الغدة التيموسية يعمل على إطالة فترة الطفولة وتأخير النضج .

#### ب. نظرية الأنماط الثنائية :

ومثال آخر لمحاولات تصنيف الشخصية هى نظرية الأنماط الثنائية ، مثل تصنيف يونج " Yung " الذى يرى أن الناس يمكن تصنيفهم من حيث اتجاههم النفسى العام ، أى حيث أسلوبهم العام فى الحياة إلى منطو ومنبسط .

#### ٤. سمات الشخصية :

المقصود بلفظ " سمة " أى خاصية يختلف فيها الناس أو تتباين من فرد لآخر ، مثال ذلك نقول أن فلانا مسيطر وآخر مستكين ، أو هذا جبان وذلك شجاع أو جرىء ، كما تتباين ش الحساسية الانفعالية من شخص لآخر ، وقد تكون السمة استعدادا فطريا كالسمات المزاجية مث شدة الانفعال أو ضعفه أو سرعته أو بطئه ، والاتزان الانفعالى أو تقلبه ... الخ . وقد تك السمة مكتسبة كالسمات الاجتماعية ، مثل الأمانة أو الخداع ، والصدق أو الكذب ، والشفقة القسوة ، وكذلك الميول والاتجاهات والعواطف . فالسمة إذن هى أية صفة فطرية أو مكتسدة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر . والسمات الشخصية لدى الفرد ثابتة ، رغم أن

تتباين من فرد لآخر ، وهذه الفروق توجد فى مستويات مختلفة ، ويمثل الطرفان أو القطبان المتطرفان لها ما يلى :

#### أ. المظاهر الموضوعية للسلوك :

فهناك الخصائص الجسمية ، والسمات الموضوعية ، أى التى يمكن أن يلاحظها ويبحثها آخرون غير الفرد ذاته ، ويتحققون منها ويحكمون عليها . من هذه السمات الطول والوزن وسرعة المشى ، بمعنى أن اثنين من الملاحظين يحصلون عملياً على نفس المقاييس .

#### ب. أحداث سيكولوجية ذاتية :

وهى أحداث داخلية لا تلاحظ مباشرة من خارج الفرد . وقد درج الناس على تسميتها ظواهر نفسية ، كالمشاعر والرغبات والمخاوف والآراء والدوافع الكامنة . وفى هذا الطرف توجد آليات السلوك أو العقد التى لا يمكن رؤيتها بالمرّة بطريقة مباشرة . وإنما يستدل عليها المحلل النفسى من آثارها ، وهى تكون عقدة عميقة أو بطانة سفلية لبناء الشخصية .

وتقع سمات الشخصية بين هذين الطرفين أو القطبين من الخصائص الخارجية والداخلية إنها صفات أكثر عمومية للسلوك الاجتماعى والانفعالى ، إنها المظاهر العامة التى نستخلص نتيجة ملاحظة الفروق الفردية بين الناس .

ويميز " كاتل " R.Cattell بين خصائص السلوك الظاهرى السطحى ، والتى أطلق عليها صفات وصفية (أو سمات سطحية Surface Traits) ، وما يقع تحتها من خصائص عميقة لا يمكن ملاحظتها ، كالدوافع الكامنة ، والتى أطلق عليها (سمات أساسية Source Traits) أو (سمات أولية Primary Traits) ، وهذه السمات الأساسية هى المصادر الأولية التى تنفرع عنها السمات السطحية .

## ٥. قياس عوامل الشخصية :

اختبارات الشخصية كثيرة ومتنوعة ، منها ما يهدف إلى تقييم إجمالي للشخصية ، ومنها ما يهدف إلى قياس سمات أو عوامل شخصية معينة . من الأولى طريقة المقابلة Interview ، وهي طريقة تحتاج إلى سيكولوجى مدرب تدريباً كافياً تجنباً للذاتية فى الأحكام ، ومراعاة للموضوعية التى تكفل الحصول على البيانات الهامة بدقة . ومنها أيضاً الاختبارات الإسقاطية ، مثل اختبار بقع الحبر لرورشاخ ، واختبار تفهم الموضوع المعروف باسم The Matic Apperception Test (T.A.T.) ، واختبار علاقات الأشياء The Object Relations Technique (O.R.T.) .

ولكى تثمر نتائج هذه الاختبارات يتحتم إجراؤها بواسطة سيكولوجى معد لذلك إعداداً كاملاً ، ويكون على دراية واسعة وبصيرة بأعماق النفس البشرية والديناميكية السيكلوجية لسلوك الإنسان .

أما القسم الثانى من الاختبارات ، فيختلف من حيث السمات الأساسية أو عوامل الشخصية التى يهدف إلى قياسها ، وهى اختبارات مقننة أو أكثر موضوعية وأسهل فى التطبيق الفردى والجماعى ، إلا أن تفسير نتائجها تحتاج أيضاً إلى استفتاءات أو استبيانات تتباين من حيث الزمن الذى تستغرقه فى الأداء وفى التصحيح ، ويتوقف هذا على الغرض الذى صمم من أجله المقياس والظروف التى سيطبق فيها . ومن أمثلتها :

✳ استفتاء الشخصية للمدارس الثانوية HPSQ .

✳ استفتاء الشخصية للراشدين .

وكلاهما من وضع كاتل . ويقاس هذا الاختبار أبعاداً مختلفة للشخصية ، كل منها ذات قطبين موجب وسالب ، مثل (سيكولوجى شيزوئيميا) أى (المشاركة الاجتماعية - التحفظ والعزلة) . وهذا يمثل البعد الأول ، أى العامل الأول للشخصية الذى يقيسه الاختبار . والبعد الثانى هو (ذكاء مرتفع - ذكاء منخفض) . والبعد الثالث هو (الاتزان الانفعالى - التقلب الانفعالى) ... وهكذا . وترصد النتائج فى هيئة رسم بيانى يطلق عليه مبيان نفسى (أو بروفييل

الشخصية (Psychograph) . ومن الاختبارات التي تستخدم في المجال الإكلينيكي مقياس مينيسوتا للشخصية متعددة الأوجه Minnesota Multiphasic Personality Inventory (M.M.P.I.) ، وهي أساسا أداة إكلينيكية لقياس درجة ونوع الانحراف في النواحي التالية :

✱ توهم المرض .

✱ الاكتئاب .

✱ الهستيريا .

✱ السلوك السيكوباتي .

✱ البارانويا .

✱ السيكاينيا .

✱ الشيزوفرانيا .

✱ الهوس الخفيف .

ومجموعة أخرى من الميول والسمات مثل الذكورة والأنوثة والانطواء . ويستخدم المقياس كاختبار فردي أو جماعي . وتسجل النتائج في مبيان نفسي خاص .

ومن هدف المقياس أيضا يوجد مقياس الصحة العقلية EWI ، وهو أحدث أدوات القياس السيكولوجي في التشخيص الإكلينيكي واضطرابات الشخصية ، وهو يصور العالم الداخلي للمريض العقلي . وقد وضعه دكتور / عبد المنعم المليجي ، ودكتور همفري أزموند عام ١٩٦٩ . ويقيس الاختبار كثيرا من اضطرابات الشخصية ، منها ما يلي :

أ. الخبرات الحسية المرضية واضطرابات الإدراك الحسي للأشياء .

ب. ادراك الوقت وأنماط التوافق له ، واتجاهات الفرد نحو الكبير في السن .

ج. ادراك الجسم والتغير في الصورة التي يكونها الفرد عن جسمه وتقديره له .

د. ادراك الفرد لنفسه وتقديره لذاته .

هـ. ادراك الفرد للآخرين واتجاهاته نحو البيئة الاجتماعية .

و. اضطرابات التفكير .

م



- ز. اليأس والنزعات الهدامة نحو الذات .
- ح. تنظيم الدوافع وقياس النزعات الشاذة واللا اجتماعية .
- ط. أثر المخدرات والمتلف على الشخصية .
- ي. دوافع العنف والانتحار .

ويصلح المقياس للمراهقين والبالغين من الجنسين ، ويمكن تمثيل النتائج بيانيا في مقياس  
نفسى خاص به .

#### ٦. اختبار الثقة بالنفس :

تمثل الثقة بالنفس واحدة من مقومات المدير الفعال ، اذ تكون تصرفات المدير في المواقف  
المختلفة بمثابة صورة معبرة عن مدى ثقته بنفسه وقدرته على مواجهة الصعاب والمشاكل  
اليومية التي يقابلها ، سواء من مروضيه أو من نظام المنشأة التي يشارك في ادارتها .

وتعتبر معرفة الانسان لنفسه عنصرا أساسيا لقدرته على معرفة الآخرين وتقييم سلوكهم  
وردد أفعالهم . ولقد رأينا أن معرفة المدير لمدى ثقته بنفسه واعتزازه بأرائه وقدرته على اتخاذ  
القرار ومدى امكانياته في تقييم مروضيه وتحديد سلوكهم دون ما حرج أو مهادنة تمثل ضرورة  
للتسمية الذاتية للمدير ليستطيع القيام بواجباته .

من هذا المنطلق يأتي هذا الاختبار الذي يعتبر أهم اختبارات الشخصية ، حيث يستطيع  
المدير أو المشرف أن يحدد مدى ثقته بنفسه . وقد زدنا هذا الاختبار ببعض النصائح التي يجب  
أن يتبعها المدير أو المشرف لزيادة ثقته بنفسه اذا رأى أن نتيجة قياسه لمدى الثقة بالنفس غير  
مرضى .

### اختبار الثقة بالنفس

نرجو أن تقرأ العبارات والجمل الآتية ( ٣٢ عبارة ) بعناية فائقة ، ثم حدد على المقياس الموضـع عن مدى اعتقادك وتفكيرك عن كل مشكـنة .

ويجب عليك أن تجرى هذا الاختبار بنفسك فقط دون مساعدة الآخرين ، حتى تأتي النتائج معبر عن الحقيقة ، وتتوخى جانب الأمانة مع نفسك لأنك بالطبع لا تريد أن تخدع نفسك !! أليس كذلك ؟

ونود أن تتبع نهج المثال التالي في الإجابة على عناصر ذلك الاختبار :

**أنا إنسان لا أتمتع بكفاءة عالية :**

أعتقد ذلك عن الإنـسى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

اذن أنت تعتقد أنك أحيانا لا تتمتع بكفاءة عالية .

تمـظير :

نرجو أن تكون اجابتك على عناصر هذا الاختبار نابعة من جوانب الصدق والأمانة مع نفسك حتى تأتي النتائج صحيحة .

## عناصر الاختبار

١. إننى أرغب من زملائى أن يعطونى تشجيعا أكثر :

أعتقد ذلك عن الأتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢. أشعر أن وظيفتى مطلوبة كثيرا :

أعتقد ذلك عن الأتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٣. إننى قلق بالنسبة للمستقبل :

أعتقد ذلك عن الأتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٤. كثيرا من الناس لا يحبوننى جدا :

أعتقد ذلك عن الأتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٥. إننى أشعر أن طاقتى دون الآخرين :

أعتقد ذلك عن الأتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٦. أشعر بالعجب إذا ما كانت أفكارى تسيير بصورة طبيعية :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٧. إننى أخشى أن أكون مخادع لنفسى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٨. أرى أناس آخرين يبدون أفضل منى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٩. إننى أتخوف دائما من الحديث أمام الغرباء :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٠. كثير من الأعمال والمهام التى أعالجها تبدو خاطئة :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٤٤

١١. عندي رغبة لطريقة أفضل في التحدث مع الآخرين :

أعتد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٢. أعتقد أننى أمتلك كثيرا من الثقة بالنفس :

أعتد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٣. إننى أدهش من أننى حصلت على الكثير من إعجاب الآخرين :

أعتد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٤. إننى متواضع أكثر من اللازم :

أعتد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٥. أنا إنسان تافه :

أعتد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٦. معظم الناس لا يكونون رأيا صحيحا عنى شخصا :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٧. إننى أعتقد ذلك الإنسان الذى أريد أن أناقش معه خصوصياتى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٨. الآخرون ينتظرون منى الكثير :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٩. لا يهتم الآخرون كثيرا بما أنجزه من أعمال :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٠. إننى أرتبك بسهولة :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢١. إنني أشعر أن معظم الناس لا يفهمونني :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٢. أنا لا أشعر باطمئنان بكل ما يحيط بي :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٣. غالباً ما أشعر بالانزعاج دون أهمية تستدعي ذلك :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٤. أشعر بعدم الارتياح إذا ما دخلت حجرة ووجدت فيها عديد من الناس :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٥. أشعر دائماً بأن الآخرين يتكلمون عني كثيراً من وراء ظهري :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٦. لا أشعر تماما بالاسترخاء :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٧. أعتقد أن الآخرين يمارسون أعمالهم بطريقة أسهل من طريقي :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٨. إننى أتخوف من أشياء غير طيبة سوف تحدث لى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٩. أفكر كثيراً فى طريقة تحدث الآخرين لى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٣٠. أعتقد أننى من الممكن أن أكون أفضل اندماجا مع الآخرين :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤



٣١. أتكلّم دائماً فقط حينما أكون متأكدا أنني على حق :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

٣٢. أفكر دائماً فى الرأى الذى يكونه المجتمع عنى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	كثيراً جداً
	صفر	١	٢	٣	٤

### تقييم الاختبار

لكي تحصد الأهداف التي جمعتها من هذا الاختبار ، يجب عليك جمع كل النقاط التي دونت أمامها الإجابة على كل عبارة .

ويمكنك الآن من خلال الجدول التالي أن تتعرف على مستوى ثقتك بنفسك ، وذلك طبقاً لسنوات عمرك :

سنوات العمر	١٤ - ١٦ عاماً	١٧ - ٢١ عاماً	٢٢ - ٣٠ عاماً	أكثر من ٣٠ عاماً	مستوى الثقة بالنفس
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٨ - ١٦	٢٠ - ٢١	١٢ - ٢٢	١٥ - ٣٠	ممتاز
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٩ - ١٧	٢١ - ٣٦	١٣ - ٢٥	١٦ - ٢٩	جيد جداً
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	١٨ - ٣٣	٣٧ - ٤٤	٢٦ - ٤٠	٣٠ - ٤٦	جيد
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٣٤ - ٥٤	٤٥ - ٦٩	٤١ - ٥٩	٤٧ - ٦٦	متوسط
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٥٥ - ١٢٨	٧٠ - ١٢٨	٦٠ - ١٢٨	٦٧ - ١٢٨	ضعيف

والآن إليك تحليلًا لنتائج الاختبار :

#### ١. المستوى الممتاز من الثقة بالنفس : Very Storing

بمعنى أن الثقة بالنفس ليست مشكلة بالنسبة لك ، وأنت كثيراً ما تقلق بسبب الانطباع الممتاز الذي تتركه في نفوس الآخرين ، وإنك لا تعاني من أدنى شك أو شعور من النقص أو المنزلة الضعيفة بين الآخرين .

## ٢. المستوى الجيد جدا من الثقة بالنفس : Strong

إذا ما قارنت الآخرين من هم في عمرك ، سوف تجد أنك أفضل منهم ثقة بنفسك ، وأنتك أيضا تقلق من ذلك الانطباع الجيد الذى تتركه فى نفوس من حولك ، وأنتك نادرا ما تشعر بالنقص أو المنزلة الضعيفة بين الناس .

## ٣. المستوى الجيد من الثقة بالنفس : Average to Strong

إن مستوى ثقتك بنفسك هو مستوى المعدل العادى ، وتكون أميل (لديك استعدادا) إلى أن تصل إلى المستوى الأفضل من ذلك .

## ٤. المستوى المتوسط من الثقة بالنفس : Average to Weak

إن مستوى ثقتك بنفسك مستوى طبيعى ، ولكن لديك استعداد دائم لأن يقل مستواك عن هذا المعدل ، وتعانى من الشك فى قدراتك ومدى انطباع الآخرين من تصرفاتك يجعلك تقلق دائما ، خصوصا إذا كان هذا الانطباع يختص بشعورك بنقص تجاه شىء معين .

## ٥. المستوى الضعيف من الثقة بالنفس : Weak

إن ثقتك بنفسك تعتبر فى هذه الحالة مشكلة كبرى بالنسبة لك ، فانك غالبا ما تكون أسير التفكير فى مدى ما تتركه من انطباعات لدى الآخرين ، ويجب عليك أن تواجه مشاكل حياتك بثقة أكبر وبأسلوب غير عاطفى .

## والآن إليك بعض النصائح :

✳ كيف تسمو بمستوى ثقتك بنفسك ؟

من المعلوم أن كل منا لديه بعض الشعور بالنقص ، وتختلف درجة ذلك الشعور من شخص لآخر ، وعلى ذلك فان هناك عديد من الحالات سببا فى ذلك ، منها العيوب الجسدية التى تؤدى إلى بعض من هذا الشعور .

وهناك أمثلة عديدة تحكى عن أشخاص لديهم عيوب جسمانية قد أدت إلى الشعور بالنقص، ولكنهم تغلبوا عليها وقضوا على ذلك الشعور تماما . وإذا استمعت عزيزى القارئ إلى رأى علم النفس الذى بحث طويلا عن الشعور بالنقص ، الذى يقول أن الإنسان يحتاج دائما إلى الحدث والتحفيز للسمو بالثقة بالنفس والاعتداد بها .

ومع الاحتكاك بالآخرين ، فإن الذين يشعرون بالنقص يبدون دائما بالصفات التالية :

- الخجل السريع .
- الارتباك فى بعض المواقف .
- التواضع بصورة مبالغ فيها .
- الشعور بعدم القيمة .

إلا أن الاستمرار فى السمو المطرد للثقة بالنفس ليس بالشىء الضرورى والإيجابى على الدوام ، فإن ذلك يؤدى إلى التهور ، وعلى ذلك فإن الأشخاص الذين لديهم تطرف وإفراط فى الثقة بالنفس ، فانهم يتصرفون مع الآخرين بلا عناية ، وتراهم دائما سعداء ويتصرفون بأسلوب كله سرور ، ويؤدى ذلك السلوك إلى الصراع المستمر مع المجتمع .

وعلى أية حال فإن الأفراد الذين يتصرفون بثقة نفس مبالغ فيها Exaggerated ، فانهم غالبا ما يعطون الانطباع بأنهم أناس بلا شفقة ، ويخلقون لأنفسهم كثيرا من الأعداء لا كثيرا من الأصدقاء .

وينصح الكثير من المختصين لمقاومة الشعور بالنقص إما بطريقة التكيف مع المجتمع أو التعويض بأفعال أخرى ، وعند ذلك يمكن مقاومة ذلك الشعور بالنقص فقط . وعلى أية حال فإن عملية التعويض يمكن مثلا أن تنمى عن طريق القدرات الجسمانية ، مثل ممارسة بعض الهوايات التى تعوض كثيرا من الرضاء النفسى .

### ✳ أفكار تفيدك لتنمية ثقتك بنفسك:

- ✎ في البداية ابحث عن الأسباب التي أدت إلى الشعور بالنقص ، فطالما وجدت هذه الأسباب فانك بذلك تكون قد هبأت نفسك لتنمية الثقة بالنفس .
- ✎ يجب أن تجمع (تحشد) كل شجاعتك حتى تتخلص من نقاط الضعف ، وبعد ذلك سوف يعتبر أدنى تنمية بمثابة إنجاز لك .
- ✎ حاول دائما تنمية قدراتك الذهنية وإمكانياتك العملية أكثر فأكثر ، فبذلك يمكن أن تخلق سبل لتعويض نقاط الضعف .
- ✎ كن فخورا دائما بكل ما تنجزه من أعمال في أى حقل وعلى ذلك فان تقييمك لمنجزاتك هام جدا عن رأى الآخرين في شخصك .
- ✎ لا تغير أى انتباه لآراء الآخرين ، ولا تنصرف أى تصرفات ضد اقتناعك بشخصك .
- ✎ إذا كنت تشعر بعدم الرضاء عن وظيفتك ، وترى أنه لا حيلة لك في تنمية قدراتك ، حاول أن تنمي قدراتك الذهنية بهواية من الهوايات ، وبذلك تعوض نقاط النقص في عدم الرضاء هذا .
- ✎ إذا ما تطلب عملك عمل مهمة شاقة ، حاول أن تتقدم من العمل فيها بالتفاؤل . أما إذا كنت مذعورا ، فان ذلك يؤثر على قدراتك ببقائك بنفسك تجاه المشاكل الصعبة .
- ✎ لا تكن طموحا أكثر من اللازم ، لأن الطموح الزائد عن الحاجة غالبا ما يضير بصاحبه . فغالبا لا يستطيع الإنسان أن يجمع بين احتياجاته الشخصية والطموح الكبير .
- ✎ لا تحاول مقارنة نفسك بالآخرين ، لأنك سوف تجد أن بعضهم يقوم بمهامه بصورة أفضل منك . أما إذا قمت بذلك دائما ، فاعتبر أن هذه هي مخاطرة تضع فيها نفسك في موضع أنت لا تفضله لنفسك دائما .
- ✎ لا تضع في اعتباراتك أنك يمكن أن تكون ناجحا في كل المجالات التي يقوم بها الآخرون ، فان كل إنسان خلقه الله بقدرات معينة وسمات مخصصة تختلف عن الآخرين .

## فأما : أنماط الشخصيات التي تتعامل معها

### ١. ما هي أنواع المتعاملين :

تتنوع أنماط الشخصيات التي يمكن أن يتعامل المرء معها داخل المنظمة أو خارجها، في الشارع أو المنزل ، في الريف أو الحضر . ولقد أجريت دراسات عديدة على هؤلاء المتعاملين وسماتهم الشخصية كأفراد ، بصرف النظر عن حاجاتهم ودوافعهم ومدى إدراكهم ومستوياتهم العلمية والثقافية . وقد ركزت الدراسة على سمات الفرد الشخصية التي تملئها صفاته الخلقية . وانتهت الدراسة إلى تقسيم البشر إلى مجموعة من الأنماط ، نعرضها في هذا الجزء ، ونعرض صفات وخصائص كل نمط ، وبعض النصائح والإرشادات التي يمكن أن يستفيد بها المتعامل معه .

ويجدر بنا هنا أن نوجه تحذيرا بعدم أخذ هذه النصائح كقضية مسلم بها ، لأن ردود أفعال البشر لا تتأثر بأنماط الشخصية فحسب ، ولكن الحاجات والاتجاهات والنظم الاجتماعية التي يعيشون فيها والقيم التي يؤمنون بها ، وإدراكهم للأمور من حولهم ، وغير ذلك كلها عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عندما تتعامل مع شخص ما . ولكن معرفة الشخصية يمكن أن يرسم لك مؤشرا جيدا لرد الفعل المتوقع من التعامل مع هذا الفرد .

وقد استعنا هنا ببعض رسامي الكاريكاتير المحترفين لتصوير ملامح الشخصية ، حتى نتصورها في ذهنك عندما تواجه المتعامل وتتأقش معه .

وقد حدد الدراسات أنماط هذه الشخصيات وحصرتها في الأنماط التالية :

- \* الشخص المتردد .
- \* الشخص الثرثار .
- \* الشخص الهجومي .
- \* الشخص الساكن أو الصامت .
- \* الشخص المتمكن (الذي يعرف مسبقا ما يريد) .

- ✱ الشخص الدعى (أبو العريف) .
- ✱ الشخص المعوق أو المتعب .
- ✱ الشخص الخجول .
- ✱ الشخص المشاغب .
- ✱ الشخص السلبي (البليد) .
- ✱ الشخص المتعالي .
- ✱ الشخص الغبي (ذو العقلية المصمتة) .
- ✱ الشخص المندفع .
- ✱ الشخص المتسوق أو الشاطر (الفيلوى)

وقد يكون هناك أنماط أخرى صادفتك أو تصادفك في حياتك . ونحن نهيىب بك أن تحاول أن تحللها وتضع لها نمطا آخر بنفس الأسلوب الذى تراه هنا .

## ٢. معالم الشخصيات وكيفية التعامل معها :

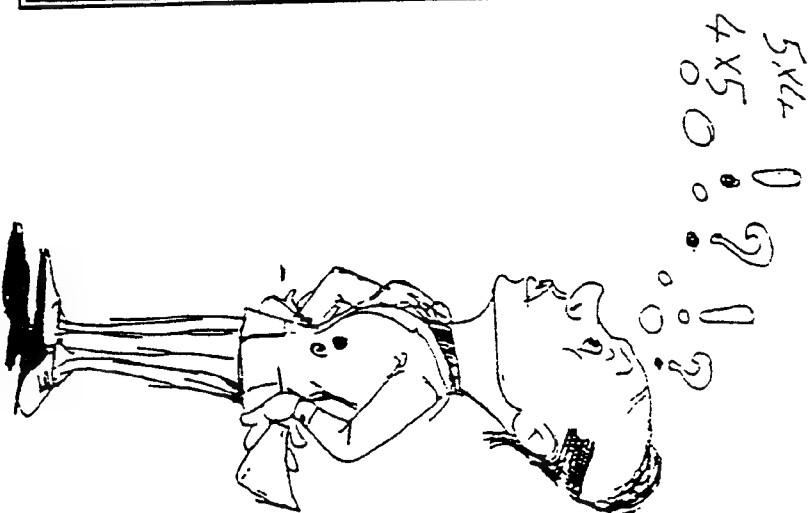
نعرض هنا معالم كل شخصية وسماتها ، ونقدم نصيحة مختصرة لترشدك إلى كيفية التعامل معها .

## HESTANT

## الشخص المتردد

### كيف تتعامل معه

- ✧ اجعله يردد ما يطلبه عدة مرات
- ✧ ليظهر التناقض في أقواله .
- ✧ اعرض عليه البدائل الممكنة واترك له الخيار .
- ✧ عندما يعرض عليك رأى أو خير ، اطلب منه المصدر والدليل .
- ✧ عندما يظهر التضارب في أقواله ، اطلب منه أن يعرض ما يريد كتابية لا شفاهة .

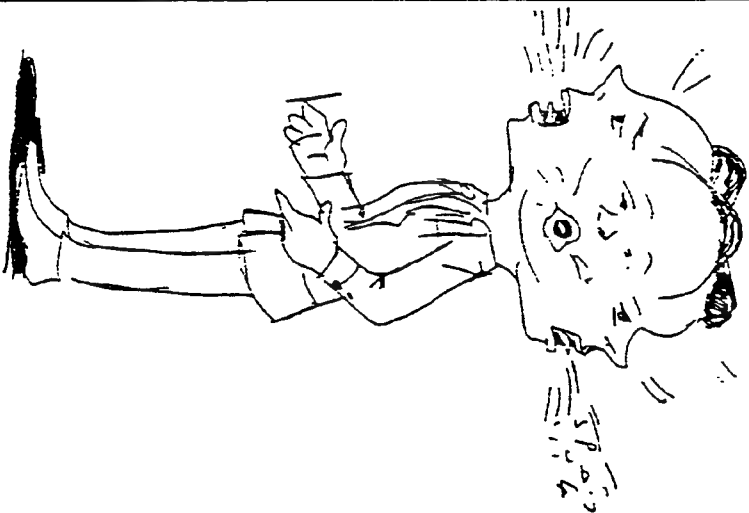


### خصائصه

- \* غير متأكد من أى شىء .
- \* يتردد في حديثه وسلوكه .
- \* يطلب منك أشياء متناقضة في كل لقاء ن أو حتى في اللقاء الواحد .
- \* يثور بسرعة .
- \* يكره أن يأخذ قراره بنفسه .



## PRATTLE الغصن الشرشار



### خصائصه

- \* مرح جدا .
- \* كثير الكلام .
- \* يميل بشدة إلى الدعاية والكراهة .
- \* يغير الموضوع ويخطئ الحد بالهزل .
- \* لا يشعر بقيمة الوقت .
- \* يزدح بموضوعات جانبية كثيرة في سياق الحديث .
- \* قد تكون طريقة حديثه مملة

### كيف تتعامل معه

- < قاطعه بلهافة دون أن تخرجه .
- < حدد له الوقت الذي تسمح له فيه .
- < بالتحدث .
- < لا تسمح له بإدخال موضوعات جانبية .
- < تمالك نفسك ولا تتجارب مع ما يديه من فكاهة .
- < انظر في ساعتك بطريقة متلاحقة أثناء حديثه .
- < اسمح لغيره أن يعرض طلباته قبل أن ينتهي هو .
- < اشغل نفسك ببعض الأعمال الأخرى أثناء حديثه

## AGGRESSIVE "الشخص المجهوم" العدوانى

### كيف تتعامل معه

- لا ترد على هجومه .
- وجه نظره إلى اللوائح والقواعد المكتوبة .
- لا تجالسه .
- اجب على تساؤلاته أو طلباته بالحقائق القاطعة .
- لا تناقش معه أية آراء أو اتجاهات .
- إذا تصادى ، تجاهله واشغله نفسك بشيء آخر .



### خصائصه

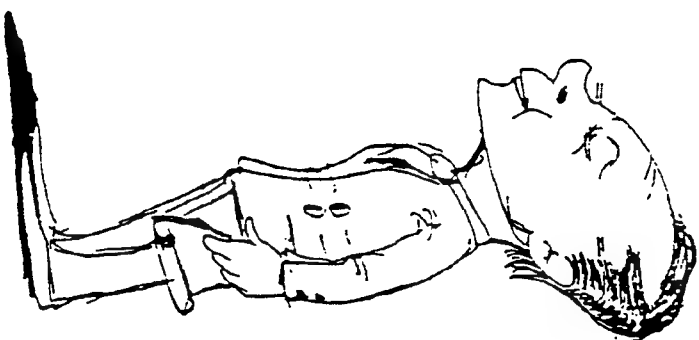
- \* يهاجمك حالما يراك أمامه .
- \* يهاجم المنظمة ومنتجاتها .
- \* عادة ما يهاجم الجميع .
- \* لا يرضيه أى حل وسط .
- \* يحمالك نتائج ما وقع عليه من أخطاء .
- \* أو ظلم من الآخرين .
- \* يقاطعك قبل أن تكمل حديثك .
- \* يحاول أن يثير الآخرين ضدك .

SILENT

الشخص المامنة

### كيف تتعامل معه

- ✧ اسأله عن طلبه بمبادرة منك .
- ✧ عندما تحدثه اطلب منه التعليق كلما كان ذلك مناسباً .
- ✧ عندما يبدي الموافقة ، تأكد من موافقته فعلاً بطلب التأكيد منه .
- ✧ إذا وجد في اجتماع وأنت تراسمه ، اسأله أى سؤال واطلب منه أن يبدي رأيه من أن لآخر .
- ✧ عندما تقرر شيء بشأنه قدم له الأدلة قبل أن تعلن القرار .



### خصائصه

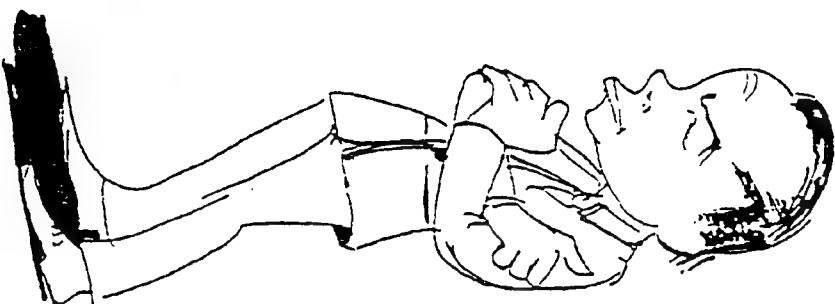
- ✧ لا يراحم في الوصول إليك عندما يكون له حاجة .
- ✧ يستمع دون تعليق عندما تحدثه .
- ✧ ينهى المناقشة بالموافقة الحقيقية أو الظاهرية ليتخلص من النقاش .
- ✧ يفهم كل ما يقال رغم صسته .
- ✧ إذا حضر اجتماع يفضل أن يجلس بعيداً ولا يعلن عن رأيه أو أفكاره رغم جودتها .
- ✧ يستجيب للأدلة والحقائق ويتأثر بها كثيراً .

## HANDICAPPED OR TIRED

الشخص المعوق أو المتعب

### كيف تتعامل معه

- ✧ انظر إليه أثناء التحدث .
- ✧ توقف عن الكلام إذا رأيت أن فكره بدأ ينصرف عنك .
- ✧ اسأله أسئلة سهلة ومباشرة .
- ✧ أشعره بضيق وقتك وبالتراماتك الأخرى .
- ✧ عندما يتجادى في الاستفسارات بين له التكرار واطلب منه التركيز معك عندما تحادثه .



### خصائصه

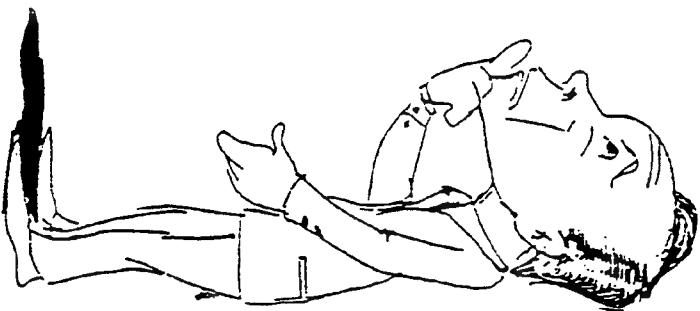
- \* عندما تحادثه يفكر في شيء آخر ، ثم يعود ليطالب منك أن تعيد ما قلته .
- \* يحتاج إلى وقت أطول لكي يصل إلى قرار .
- \* استفساراته كثيرة ومتكررة .
- \* يعتقد أنه كلما أخذ وقت أطول ، كلما كان ذلك في صالحه لضمان عدم الخطأ أو سوء الاختيار .
- \* يفضي إذا أفهمنه أن هناك آخرين يريدون منك أن تخدمهم أيضا .

WINDBAG

الشخص الذي "أبو العريف"

### كيف تتعامل معه

- ✧ لا تسمح له بالسيطرة على الحديث والمناقشة .
- ✧ لا تأخذ كلامه كقضية مسلم بها .
- ✧ عندما يعرض رأي ، اطلب منه أن يعرض المبررات والأدلة .
- ✧ إذا كنت تعرف خطأ ما يقوله ، فاذكر المصواب ، ولا تنسى أن تعرض الدليل .
- ✧ واجهه باللائحة أو القرارات التنظيمية للتغلب على عناده .
- ✧ حاذر أن تأخذ رأيه في أي شيء .



### خصائصه

- \* نشيط .
- \* إيجابي .
- \* لديه قاعدة معلومات كبيرة .
- \* يدعي المعرفة في كل شيء .
- \* يفضل أن يتخذ قراراته بنفسه .
- \* عنيد ومتشبهت برأيه .
- \* أحيانا يكون جاف الحديث والتصرفات .

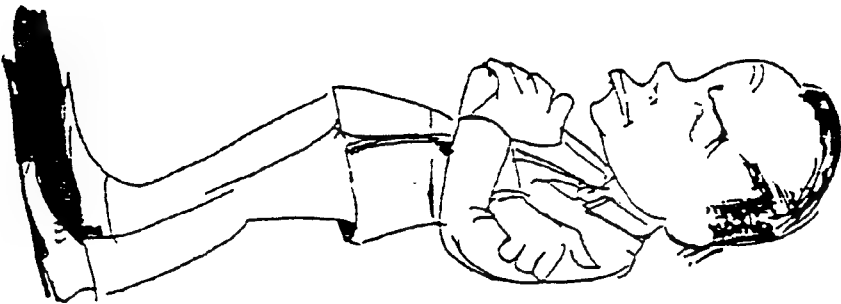
## HANDICAPPED OR TIRED

الشخص المعوق أو المتعب



### كيف تتعامل معه

- انظر إليه أثناء التحدث .
- توقف عن الكلام إذا رأيت أن فكره بدأ ينصرف عنك .
- اسأله أسئلة سهلة ومباشرة .
- أشعره بضيق وقتك وبالتزاماتك الأخرى .
- عندما يتمادى في الاستفسارات بين له التكرار واطلب منه التركيز معك عندما تحدثه .



### خصائصه

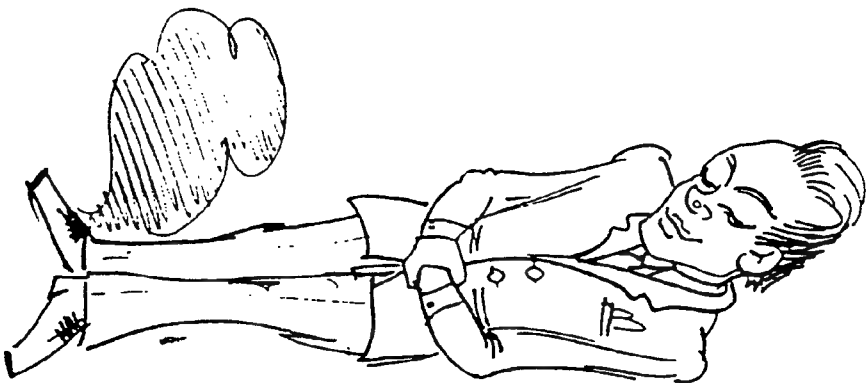
- \* عندما تحدثه يفكر في شيء آخر ، ثم يعود ليطالب منك أن تعيد ما قلته .
- \* يحتاج إلى وقت أطول لكي يصل إلى قرار .
- \* استفساراته كثيرة ومتكررة .
- \* يعتقد أنه كلما أخذ وقت أطول ، كلما كان ذلك في صالحه لضمان عدم الخطأ أو سوء الاختيار .
- \* يغضب إذا فهمته أن هناك آخرين يريدون منك أن تخدمهم أيضا .

SHY

الشخص المتجول

### كيف تتعامل معه

- اشركه في المناقشة ولا تستأثر بها .
- استشف بعض الإيجابيات في حديثه أو تصرفاته واستخدمها لرفع ثقته بنفسه .
- اطلب منه أن يعبر عن وجهة نظره صراحة .
- أكد على اعترافه بالرضا ، وأكد له أنك مستعد لتحقيق هذا الرضاء .
- اطلب منه أن يتكلم بصوت مرتفع ، واسأله أن يكرر العبارات غير الواضحة ، ولكن كن حذرا من أية علامات للتهكم عليه (قولا أو فعلا) .



### خصائصه

- \* لا يشارك في المناقشة .
- \* ثقته في نفسه ضعيفة .
- \* يخشى التعبير عن وجهة نظره .
- \* صوته منخفض .
- \* غالبا ما يخرج من المناقشة أو المقابلة وهو غير راض لأنه لم يستطع التعبير عما يريد .

## Factions

## الشخص المشاغف

كيف تتعامل معه
<ul style="list-style-type: none"> <li>احتفظ بهدوئك لحظة اكتشافه .</li> <li>لا تجعله يشعر بأنك أخذت موقف منه .</li> <li>لا تدخل معه في جدال .</li> <li>اتركه ليصل إلى موقف أحق . وفي هذه الحالة اتركه يؤنب نفسه أو الترك المجموعة التي معه لتؤنبه .</li> </ul>



خصائصه
<ul style="list-style-type: none"> <li>* يجلس أو يقف بشكل غير لائق .</li> <li>* يبالغ في ردود أفعاله .</li> <li>* يهتمهم بعبارات غير مفهومة عندما لا يفتح بما تقول .</li> <li>* ليس لديه الاستعداد للاقتناع .</li> <li>* يحدث ضجة بلا مبرر ويرفع صوته أكثر من اللازم .</li> <li>* يعمل على إيجاد رأى عام ضدك وضد الإدارة .</li> </ul>



## NEGATIVE الشخص السلبي



### كيف تتعامل معه

- اسأله أسئلة مباشرة عن عمله وخبرته
- اسأله النصيحة كلما سنحت الفرصة .
- خصص له أعمالاً سهلة بعض الشيء
- أشعره بأن لديه آراء بناءة وأنت تقدرها .

### خصائصه

- \* يشعر بأن معلوماته خفيفة .
- \* ليس عنده حافز للعمل أو المشاركة
- في أي نقاش .
- \* لا يبدي رأيه بمبادرة منه .
- \* يعزف عن النقاش بحجة أن آراءه لن تقدم أو تؤخر .
- \* يتورأى وراء الأنظار كلما أمكن ذلك .

ARROGANT

الشخص المتعالي " المتكبر "

### كيف تتعامل معه

- ❖ لا تنتقد علانية ولكن صبراً معه .
- ❖ حاول جذب انتباهه إلى حديثك باستمرار .
- ❖ استند من ملاحظاته إذا كانت في صالح المناقشة .
- ❖ اطلب منه أن يقدم طلبه مكتوباً للحصول على فرصة للبحث عن المصطلحات التي يستخدمها .
- ❖ اجذر أن تطلب منه أن يشرح المصطلحات التي يستخدمها إلا إذا تأكدت من خطاه في استخدام المصطلح
- ❖ تجاهل طلبه عندما يريد أن يحصل على أولوية غيره .



### خصائصه

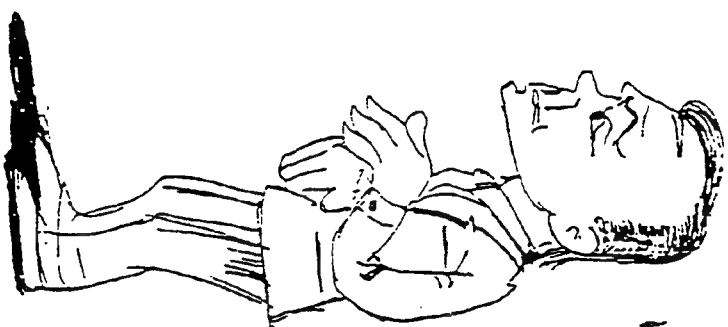
- \* يشعر بأن الآخرين أقل منه قدراً أو معرفة .
- \* لا يهتم بوجهات نظر الآخرين ، حتى ولو كانوا رؤساءه ، إلا إذا أجبر على ذلك .
- \* يستخدم مصطلحات صعبة وأفكار معقدة .
- \* يشعر بأن وقته غال ولهذا يريد أن يحصل على طلبه فوراً .

## SOLID "STUPID"

الشخص الغبي " ذو العقلية المصونة "

### كيف تتعامل معه

- < اسأله أسئلة مباشرة .
- < اطلب منه تقديم المشورة كلما أمكن .
- < أشعره بتفكيرك فيه ، واحترمك لرايه
- < لكي يفتح ذهنه ويحاول أن يفهمك .
- < إذا خالفته في الرأي ، فاشرح له
- < المبررات أو لا ، ثم اعرض الرأي
- < المخالف .



### خصائصه

- \* يصبر على رأيه حتى ولو كان خطأ .
- \* يعتقد في رأي واحد ولا يغيره أبدا .
- \* لا يرى سببا للتغيير .
- \* بطيء في تفهم معاني الكلمات
- \* والأحاديث .
- \* كسول .

## IMPULSIVE

## الشخص المندفع

### كيف تتعامل معه

- ✧ فكر فيما يقوله أو يطلب قبل أن تجيب عليه .
- ✧ تجاهل تعجله .
- ✧ لا تقبل مقاطعته لك أو للآخرين .
- ✧ توقف عن إكمال السؤال له إذا حاول الرد لأول وهلة ، وانظر إليه باستهجان .
- ✧ أظهر له التغيير في رأيه ، واطلب منه أن يكتب رأيه على ورقة يقدمها لك .



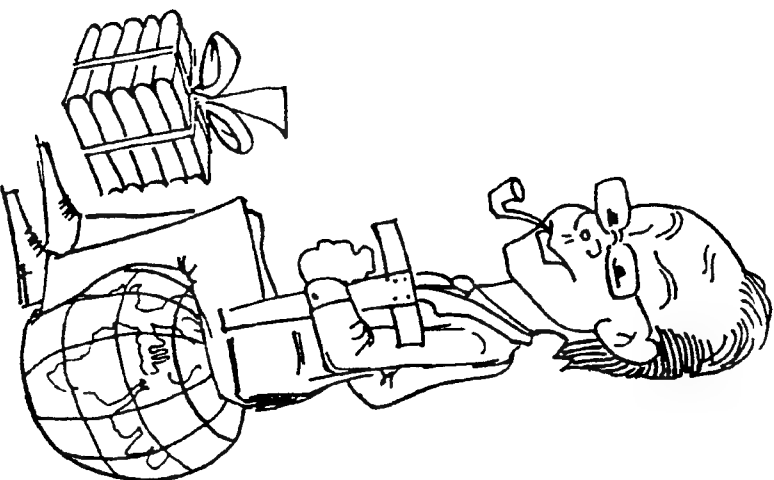
### خصائصه

- \* يبدو دائما نازق الصبر .
- \* متعجل .
- \* يقاطعك ويقاطع الآخرين في الحديث .
- \* يرد على أى سؤال دون سماعه بالكامل ودون تفكير .
- \* يغير رأيه بسرعة .
- \* يتراجع بسهولة .

## EXPERT الشخص الخبير

### كيف تتعامل معه

- كن حذرا فيما تقول .
- استغف من خيرااته .
- خذ وجهة نظره قبل أن تخطره بما لديك .
- ادرس موضوع المناقشة جيدا و جهز مستندائك وأدلتك قبل المواجهة .



### خصائصه

- \* لديه معلومات كثيرة عن معظم الأشياء .
- \* لا يناقش أو يطلب شيء إلا بعد أن يكون قد أجرى دراسة مسبقة .
- \* عادة ما يقاطك في الحديث عندما تخطئ أو تقول شيئا غير معقول .
- \* لا يبدى برأيه إلا إذا تأكد من فهم الموضوع الذي يشرحه محدثه .
- \* يتعد كثيرا عن الاجتهاد وينكر البراهين والمراجع التي تؤيد ما يقول .

## JUGGLER

## الشخص الضاغط " الضمالي "

### كيف تتعامل معه

- ✧ فكر فيما تقوله قبل أن تخبره بشيء .
- ✧ إجزر أسئلته الاستفسارية عندما يصيغها بطرق مختلفة ليجد لنفسه ثغرة ينفذ منها .
- ✧ أعطه حقه فقط مهما حاول أن يحصل على أكثر .
- ✧ تشدد معه إذا شعرت أنه يحاول إقناعك بأن المبادرة في يديه ، وأصر على رأيك حتى يعترف بموقف الضعف .



### خصائصه

- \* يصغى لما تقول .
- \* يستفسر عن كل شيء .
- \* يحاول أن يجد ثغرة فيما تقوله أو تعرضه ليستفيد منها .
- \* يحاول أن يحصل على أفضل خدمة أو فائدة .
- \* يشعر أنك بأنه يملك زمام الموقف عندما يكون في موقف ضعيف .

## سادس - القيم والقواعد والأنماط السلوكية

يتأثر سلوك الإنسان بمجموعة من القيم والقواعد السلوكية التي تؤثر عليه وتدفعه للسلوك بطريقة ما ، أو تفضيل مسلك عن آخر ، وحتى يمكن فهم السلوك البشري ، يجب أن نسعى إلى اكتشاف مجموعة القيم والقواعد السلوكية التي تنظم هذا السلوك وتوجهه . لذلك نتناول في هذا الجزء مفهوم القيم وارتباطها بالاتجاهات والآراء والمعتقدات ، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم القواعد السلوكية وأنواعها والاختلافات بينها .

### ١. القيم بصفة عامة :

هناك من الأفراد من يضع وزنا كبيرا على ما يمتلكه من ممتلكات مادية ، بينما هناك بعض الأفراد الذين يضعون هذا الوزن على علاقاتهم بغيرهم من الأفراد والجماعات والعلاقات المتبادلة بينهم . كذلك نجد من الأفراد من يقيم وزنا كبيرا للوظيفة التي يشغلها أو للدور الذي يقوم به . بينما نجد فريقا آخر يهتم إلى درجة كبيرة ببعض الآراء أو المبادئ المجردة . فهناك الكثير من الأمور التي يضع الأفراد لها وزنا ويفضلونها عن غيرها . هذا النوع من التفضيل لا يتم عادة بصفة مجردة مادية ، بل أن له في المادة جانبا معنويا يضاف عليه قيمته وحيويته . فالشيء الذي نقيمه ليس مجرد شيء جيد أو مرغوب فيه فقط ، وإنما هو جيد بالنسبة للجميع . وبالتالي يهتم به الجميع بنفس القدر من الاهتمام .

فالقيم تمثل أكثر من مجرد قبول الفرد لشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق ، كذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتقاد ما ، ولكنها اعتقاد يؤكد الصحة . فالقيم تمثل الأنبياء التي تؤمن بصحتها ونرغب فيها .

ويمكن التفرقة بين القيم والاتجاهات في أن الأخيرة تمثل نزوعا أو استعدادا للتصرف بطريقة معينة . وعادة ما تصعب التفرقة بينهما ، حيث أن هناك علاقة متبادلة وثيقة بينهما . ولا شك أن اتجاهات الفرد تتأثر بمجموع القيم التي يؤمن بها .

كذلك هناك علاقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية ، فالأخيرة تعبر عن قاعدة أو مرشد للسلوك ينشأ نتيجة اتفاق كامل في العمل الاجتماعي . هذا الاتفاق يعبر عن مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو ما يجب القيام به .

وبالإضافة إلى ما سبق ، نجد أن هناك علاقة وثيقة بين الآراء والقيم . فالقيم تؤثر في تكوين الآراء . ونتناول المثال التالي الذي يوضح الفرق بين تلك المفاهيم جميعها :

- أ. ليس هناك فرق بين الغنى والفقير .  
(اعتقاد Belief)
- ب. إن التفرقة بين الغنى والفقير خاطئة .  
(قيمة Value)
- ج. يجب معاملة الفقراء والأغنياء على حد سواء  
(قاعدة أو نمط سلوكي Norm)
- د. أعتقد أنه من الصواب إصدار القوانين الضريبية التي تحاول التقريب ما بين الأغنياء والفقراء  
(رأي Opinion)
- هـ. التعاطف مع الفقراء .  
(اتجاه Attitude)

ومن هنا نجد أن المعتقدات تبدأ في الظهور تجاه قضية ما تساندها مجموعة من القيم التي يؤمن بها الفرد ، والتي عادة ما يجد مشاركة فيها من بين أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها ، وتتوافر بالنسبة لها قاعدة أو مجموعة من القواعد أو الأنماط السلوكية التي تحت أفراد الجماعة على الالتزام بها ، كذلك تظهر الآراء التي تحاول تحقيق مفهوم هذه القيمة ويكون اتجاه محاب في هذا المجال .

## ٢. القيم والسلوك:

تعتبر القيم أحد العوامل الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحليل السلوك الإنساني . حيث تؤثر مجموعة القيم التي يتمتع بها الفرد على أحكامه ، سواء بالنسبة للأفراد الذين يتعامل معهم ، أو الأشياء التي يراها . وبالتالي تؤثر في تحديد السلوك الذي يتخذه حيالها . ويمكن تقسيم القيم إلى :



#### أ. القيمة النظرية :

ويقصد بالقيمة النظرية اهتمام الفرد بالوصول إلى حقيقة الأشياء بصرف النظر عن قيمتها الجمالية أو قيمتها الاقتصادية . وتظهر هذه القيمة بدرجة واضحة عند العلماء والفلاسفة ، حيث يلاحظ عند وقوف أحد العلماء أمام جهاز ما ، كالتليفزيون أو الراديو أو الكمبيوتر مثلا ، فانه يستغرق جزءا كبيرا من تفكيره ووقته في محاولة معرفة ماهية هذا الجهاز ومكوناته والعلاقات بين أجزائه وميكانيكية تشغيله .

#### ب. القيمة الاقتصادية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وتركيزه على الجوانب الاقتصادية ، فلا يسيطر على تفكيره عادة إلا السؤال عن التكلفة والعائد ، والربح الذي يمكن أن يحصل عليه ، والمنافع الاقتصادية التي تعود عليه . ويتميز رجال الأعمال عادة بهذه النظرة العملية التي تقيم الأشياء على أساس منفعتها الاقتصادية .

#### ج. القيمة الجمالية :

ويقصد بها اهتمام الفرد بالنواحي الجمالية ، سواء من حيث الشكل أو الألوان وتناسقها ، فقد ينظر الفرد إلى جهاز الكمبيوتر Computer فتتصدر اهتماماته في أجزاء الكمبيوتر من حيث الشكل والألوان وتناسق مكوناته ، ولا تكون له اهتمامات تذكر من حيث طريقة صنعه أو ديناميكية تشغيله أو قيمته الاقتصادية .

#### د. القيمة الاجتماعية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد ، حيث تظهر لديه الحاجة في تكوين علاقات يسودها الحب والوئام والتعاون .

ويجب التنويه إلى أن هذا التقسيم لا يعنى أن الفرد يتمتع ببعض القيم بينما يفتقد إلى البعض الآخر . فكل هذه القيم وغيرها ، موجود لدى كل فرد ، غير أن السلم الترتيبي لها هو الذى

يختلف من فرد لآخر . فقد تبرز القيمة الاقتصادية عند أحد الأفراد ، بينما تبرز القيمة الجمالية أو النظرية عند فرد آخر . مما يترتب عليه اختلاف اهتمامات كل منهم وانعكاس ذلك على سلوكهم .

### ٣ . القواعد والأنماط السلوكية :

تكون أغلب الجماعات مجموعة من القواعد أو الأنماط التي تحكم بها سلوك أعضائها ، هذه الإطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، تعرف بالقواعد أو الأنماط السلوكية . وتتراوح هذه الأنماط ما بين البساطة والتعقيد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من الجماعة . ولا تكفي هذه القواعد بتحديد ما يجب إثباته وما يجب الابتعاد عنه ، بل أنها تضع كذلك نظاما للثواب والعقاب ما بين مجرد للتعبير البسيط عن الاستياء من السلوك إلى العزل الاجتماعي الكامل للعضو عن الجماعة .

وتعتمد القواعد السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بدرجة كبيرة في إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة تتماشى مع تلك القيم . فإذا ما كان المجتمع يعطي قيمة للملكية المادية أكبر من تقييمه للحياة الإنسانية للفرد ، فإن قواعد وأنماط هذا المجتمع ستعكس مثل هذه القيمة . كذلك إذا كان الرأي ينادى بإعطاء السيدات مقاعدنا في الأتوبيس مثلا ، فإن ذلك يمثل قيمة ترتبط بها مجموعة من القواعد السلوكية . ولكن في هذه الحالة نجد أن هذه القاعدة تمثل مجالا ليس على درجة كبيرة من الأهمية ، فعدم تقيدنا بمثل هذه القاعدة لن يرجع علينا بعقاب قاس من المجتمع ، فقد يتمثل عقابنا الاجتماعي هنا في مجرد إبداء الاستياء من جانب الآخرين .

### ٤ . أنواع القواعد السلوكية :

يمكن تقسيم القواعد أو الأنماط السلوكية إلى أربع مجموعات أساسية ، هي :

✳ القواعد العامة أو الشعبية	Folkway
✳ العرف	Mores
✳ القواعد الراسخة أو الحضارية / بقية نورية	Institutional
✳ المحظورات أو المحرمات	Taboo

فالقواعد الحاكمة للسلوك ، والتي لا تعتبر هامة بدرجة كبيرة في أسلوب عمل المجتمع ، يعبر عنها بالقواعد العامة أو الشعبية . وهي تمثل طريقة التفكير أو الشعور عند شعب ما أو جماعة ما . فقواعد التعامل الملائمة ، وأسلوب الملبس وطريقة التحدث مع الآخرين ، أو ما يعرف بقواعد الآتيكيت Etiquette تعبر عن أمثلة لتلك القواعد العامة أو الشعبية . وعادة ما نجد أن مخالفة مثل تلك القواعد لا ينجم عنه عقاب كبير من جانب المجتمع ، فأقصى ما يمكن أن يوجه للفرد المخالف قد يكون التعبير عن الاستياء لمخالفة تلك الأصول والقواعد المتفق عليها .

أما القواعد التي تكون لها أهمية في أسلوب عمل المجتمع ، والتي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأفراد ، فإنها تعبر باصطلاح العرف Mores ، ويمكن تعريف اصطلاح العرف على أنه مجموعة العادات الحاكمة والمقدسة التي التزم بها مجتمع ما لفترة طويلة من الزمن . وبالطبع نجد أن مجموعة القواعد التي يضمها عرف مجتمع ما تتراوح في درجة تأثيرها على هذا المجتمع . فإذا ما تبين المجتمع أن تأثير البعض منها قد يصل إلى حد إحاقها لنمو هذا المجتمع بل واستمراره ، فإن المجتمع قد يفرض بعض العقوبات الرسمية لمخالفتها . ومن هنا يبدأ القانون والمؤسسات القانونية التدخل للتحكم في الطريقة التي يتصرف بها الأفراد . إلا أن العرف في حد ذاته لا يحتاج إلى أسلوب رسمي لفرض الالتزام به ، ذلك أن الجماعات المختلفة تستخدم العديد من الأساليب غير الرسمية في إلزام أعضائها بالالتزام بالعرف القائم واتخاذ أنماط السلوك التي تتلاءم مع القواعد التي يحددها ذلك العرف . هذه الجزاءات غير الرسمية تتراوح ما بين الجزاء البسيط والجزاء القاسي اعتمادا على مدى أهمية القاعدة المرغوب في الالتزام بها .

أما القواعد التي تعتبر مهمة بالدرجة اللازمة لتنظيم السلوك بطريقة رسمية ، فإنها تعرف بالقوانين Laws ، فالقوانين تعبر عن تلك القواعد الراسخة ، والتي يتم تنظيمها وفرضها بواسطة السلطة السياسية في الدولة . وبطبيعة الحال نجد أن العقاب الذي يرتبط بمخالفة القوانين يختلف بحسب أهمية تلك القوانين لاستقرار الدولة ونموها ، فالعقاب الذي يفرضه القانون لمخالفة سائق السيارة لقواعد المرور يقل كثيرا عن العقاب الذي يفرض على مخالف القوانين الجنائية .

وأخيرا هناك القواعد الراسخة في أعماق الأفراد في مجتمع ما ، والتي تعرف بالمحظورات أو المحرمات Taboo . فمثلا عملية الجماع بين المحارم (بين الاخوة والاختوات والذي تحرمه الشريعة عامة) تعبر عن عمل محظور أو محرم عالميا أنتت به جميع الأديان السماوية ، فأصبح راسخا في أعماقنا كشيء محظور أو محرم . كذلك نجد أن القتل أو أكل لحوم البشر أصبحا من الأعمال التي ترسخ في أعماق غالبية الأفراد في مجتمعاتنا الحديثة ، كعمل محظور أو محرم . وبالرغم من أن هناك الآن العديد من القوانين التي تحظر الإتيان بسلوك يخالف تلك القواعد ، إلا أنه حتى إذا لم توجد تلك القوانين ، فإن ضمائر غالبية الأفراد تتسبها عن إتيان تلك الأنماط من السلوك المخالفة . فأى انحراف سلوكي عن تلك القواعد يمثل مخالفا رهيبا ويعبر عن نوع من الاختلال العقلي للفرد الذي يمكن أن نطلق عليه "السيكوباثي" (أ. المختل عقليا) Psychopathic .

## الإدراك

يمكن تعريف الإدراك على أنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين . كذلك يمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير وترجمة المعلومات التي ترد إلينا . وبالتالي ، فالفرد يتعرف على المعلومات ويقوم بعمل المقارنات بينها ويبن مثلاتها المخزونة في ذاكرته . ومن هنا يمكن القول بأن المعلومات المخزونة في ذاكرة الفرد تتصف بالديناميكية (الحركية) ، حيث تؤثر وتتأثر بنوعية المعلومات الجديدة التي تصل إليها من الخارج ، وتعديل وفقاً لها . ومن المتعارف عليه أن الإدراك يختلف بين الأفراد ويتوقف على العديد من العوامل ، كما سيأتي شرحه فيما بعد .

ومن هنا تتبع أهمية تقييم قدرات العقل البشري وأسلوب تنظيمه المعلومات الواردة إليه أو المخزونة فيه . فالعقل البشري لديه قدرات هائلة على جمع وتخزين كميات هائلة من المعلومات . وإذا ما أجريت مقارنة بين قدرات هذا العقل البشري (الذي هو من خلق الله عز وجل) ، وقدرات الحاسبات الإلكترونية Computers التي يتحاكى بها العالم الآن (وهي من صنع الإنسان) ، لتأكد لنا مقدرة قدرة الخالق ، ذلك أن العقل البشري يفوق في طاقاته الحاسب الإلكتروني بمراحل عديدة .

ولكن إذا كانت طاقات العقل البشري هائلة في جمع وتخزين المعلومات ، فإنه يلزم لهذه المعلومات تنظيم من نوع معين يسهل ويمكن من عملية استخدامها ، الأمر الذي يعرفه العلماء بالتنظيم الفكري أو المعرفي Cognitive Organization .

ويبنى التنظيم الفكري على مفهوم الانتماء ، بمعنى وضع الأشياء المتشابهة والمرتبطة في مجموعة واحدة .

ويعتمد الإنسان على مبدئين أساسيين في تنظيم المعلومات التي ترد إلى عقله ، هما :  
\* التنظيم وفقاً لعمومية الشيء Object Generalization ، أى وفقاً للخصائص أو الخاصية التي تتوافر في الأشياء أو تغيب عنها .

✳️ التنظيم وفقا لعلاقة السببية Causality ، أى وفقا للعلاقات التى تنشأ بين الأشياء .

ومن أمثلة التنظيم وفقا لعمومية الشيء ، نجد أن الفرد يضع النقود والشيكات والحوالات والكمبيالات وغيرها فى مجموعة واحدة تعرف بمجموعة أدوات الاستبدال ، ثم يقوم الفرد بعد ذلك بتجزئة كل منها إلى مجموعاتها الفرعية ، فتقسم النقود إلى عملات ورقية وعملات معدنية مثلا ، ثم يعود بعد ذلك ليدخل فى تفصيلات أدق ، فيقسم العملات الورقية بحسب فئاتها ، وكذلك المعدنية .

ويتدرج الفرد فى كل مجموعة منها إلى أدق تفصيلاتها ، ولكن تظل السمة العمومية لتلك التقسيمات ، وهى أنها تعبر جميعا عن أدوات الاستبدال .

وقد سبق أن ذكرنا أن الإدراك يختلف بين الأفراد معتمدا على مجموعة عديدة من العوامل . فإدراك الأفراد للسيارة يختلف ، فهناك من ينظر إليها كمؤشر للمكانة الاجتماعية ، وهناك من يهتم بجانب متانتها وعمرها الاستهلاكى ، كذلك هناك من يركز على مدى اتساع السيارة وراحتها بالنسبة له ولأسرته . وأخيرا وليس آخرا هناك من ينظر إلى السيارة كوسيلة انتقال تساعده فى التنقل . فإذا جمعنا جميع الخصائص الخاصة بشيء معين بما تحويه من خلاقات ، فإن هذا يعبر عن السياق أو الإطار المعرفى Cognitive Context .

أما المبدأ الثانى لتنظيم المعلومات ، والخاص بالتنظيم وفقا لعلاقة السببية ، فإنه يعبر عن طبيعة الارتباط التى توحد بين الأشياء أو الظواهر . فمثلا اختفاء الشمس وظهور الغيوم وشدة الرياح تجعلنا نتوقع هطول الأمطار .

#### ١. خصائص عملية الإدراك:

هناك مجموعة من الخصائص التى تؤثر على عملية الإدراك ، من بينها التالى :

أ. عملية الإدراك عملية اختيارية :

فنحن نختار قدراً معيناً من المعلومات ، وليس كلها ، وذلك نتيجة عدم إمكاننا استيعاب جميع المعلومات الواردة إليها . فرغم المثيرات Stimuli العديدة التي تحيط بنا ، إلا أننا نختار مثيراً معيناً منها ، ونستجيب له . والمثيرات نوعان هما :

(١) نوع نكون واعين له .

(٢) نوع لا نكون واعين له ، ومع ذلك يؤثر فينا .

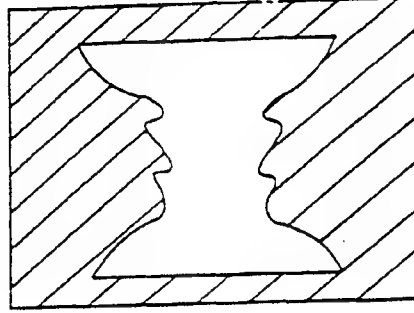
ويصعب على البعض منها التصديق بأن جزءاً من سلوكنا يتحدد وفقاً لبعض المثيرات التي تخرج عن إطار وعينا لها وشعورنا وتلمسنا لها . وهناك عدد من العوامل التي تؤثر على استجابتنا لتلك المثيرات ، من بينها :

- \* درجة انتباهنا .
- \* حجم وكثافة الشيء موضوع الإدراك .
- \* مدى تكرار الشيء موضوع الإدراك .

ب. يميل الأفراد إلى إدراك الأشياء في صورتها المتكاملة :

فمثلاً لو عرضنا لوحة بها أربع نقاط ، تكون كل اثنتين منها زاوية ٩٠° ، فإننا ندركها كمربع متكامل . ولو رأينا دائرة غير كاملة ، فإننا نميل إلى إدراكها متكاملة ومغلقة . كذلك لو استمعنا إلى نغمة موسيقية غير كاملة ، فإننا نميل إلى إكمالها .

والأمثلة المشهورة في هذا المجال تتمثل في شكل رقم (٢/٦) وشكل رقم (٢/٧) . ففي شكل (٢/٦) يوحى إلينا الرسم أنه يعبر عن كأس أو فارة ، بينما لو دققنا النظر لوجدنا أن الرسم عبارة عن وجهين متقابلين .



شكل رقم (٢/٦)

أما في شكل رقم (٢/٧) ، فإنه يمكن أن يوحي إلينا بأن الصورة تعبر عن عجوز شمساء ، وذلك عندما ننظر إليها لأول وهلة . ولكن لو دققنا النظر في الصورة لوجدناها تعبر عن فتاة جميلة في ريعان الشباب .



شكل رقم (٢/٧)



ج. إن عملية الإدراك تتميز بالاستقرار :  
فالرداء الأبيض ندركه ، كذلك حتى ولو عرض علينا في الظلام أو اتسخ .

د. تتأثر عملية الإدراك وفقاً للاختبار الشخصي :  
بمعنى أن الأفراد يختلفون في إدراكهم وفقاً للخصائص التي يركزون عليها . مثال ذلك المنزل ، فقد ينظر إليه البعض كمجرد عقار ذي قيمة مالية ، وقد ينظر إليه البعض الآخر كرمز للمركز الاجتماعي المرموق . بينما قد ينظر إليه بعض آخر على أنه مأوى للراحة . وهناك الآخرون الذين ينظرون إليه كعمل معماري هندسي .

د. تتميز عملية الإدراك بالمرونة :  
فإذا وضعت نقطة من الحبر في وسط ورقة ، ثم تثبت هذه الورقة وضغطت مكان نقطة الحبر لنتج لنا شكلاً معيناً ، ولو أنك سألت مجموعة من الأفراد عما يرمز إليه هذا الشكل لتعددت الإجابات التي تحصل عليها .

و. تتميز عملية الإدراك بقابلية التحول دون تشويش الصورة الأصلية :  
فمثلاً لو حركنا صورة لرجل ، فإنها تعبر عن نفس الشيء في جميع الأوضاع .

كذلك يمكن القول بأن الإدراك يعتمد على عاملين أساسيين هما :

✳ الاستعراض . Scanning

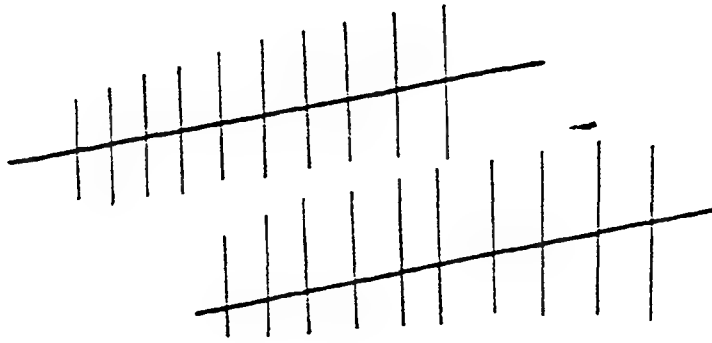
✳ التسكين . Coding

ففي المرحلة الأولى (أى الاستعراض) نقوم بعملية بحث معتمدة على الاختيار بين الصفات المختلفة للشيء المدرك ، ثم نصنفها في مجموعات معينة . وهذا التصنيف الأخير هو ما يعبر عن المرحلة الثانية التي يمكن أن نطلق عليها " التسكين " .

كذلك نجد أن خداع النظر Elusions من الأمثلة المهمة المعبرة عن مدى قوة عملية الإدراك .

فالمرحلة الأخيرة من الإدراك والتي تتفق مع أنواع الإدراك الأخرى ، أو مع الحقيقة تعرف بالخداع . ومن أمثلة خداع النظر الأمثلة الموضحة في شكل رقم (٢/٨) .

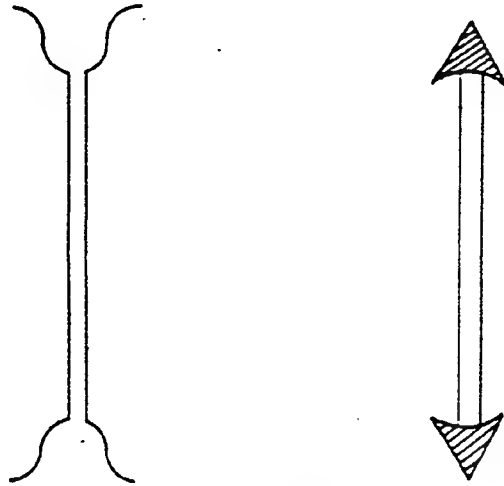
والتساؤل هنا ، هل كلا من الخطان (أ-ب) ، (ج-د) متوازيان ؟



شكل رقم (٢/٨)

والإجابة بالقطع طبعا لو دققنا النظر ، ولكن قد يخدعنا نظرنا ويوهمنا أنهما غير متوازيان

كذلك في الرسم الموضح في شكل رقم (٢/٩) التالي ، هل الخطان (أ-ب) ، (ج-د) مر طول واحد .



شكل رقم (٢/٩)

والإجابة هنا كذلك بالقطع ، ولكن خداع النظر قد يلعب دوره أيضا وندركهما من أطوال مختلفة .

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل تتفاعل في تحديد مدركات الفرد وأفكاره ، والتي من بينها :

- ✳ البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- ✳ التركيب الفسيولوجي للإنسان .
- ✳ الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد ويسعى إلى تحقيقها .
- ✳ تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فبالنسبة للبيئة المادية والاجتماعية للفرد ، نجد أن قاطن المدن الحضارية يختلف في إدراكه عن قاطن الريف أو الصحراء . أما التركيب الفسيولوجي للإنسان فلا شك أن له تأثير كبير على إدراك الفرد . فكلما زاد مستوى ذكاء الفرد ، كلما زادت قدرته على إدراك الأشياء أقرب إلى صورتها الحقيقية .

كذلك يعتمد الإدراك على نوعية الحاجات والرغبات التي يسعى الفرد إلى إشباعها ويمكن القول أن الفرد يسعى إلى إدراك الأشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها .. وأخيرا فإن للخبرات والتجارب الشخصية المختزنة لدى الفرد تأثير ملموس على إدراكه وأسلوب تفكيره .

## ٢. العوامل الاجتماعية والحضارية المؤثرة في الإدراك:

ومن أمثلة تلك العوامل :

- \* الاتجاهات . Attitudes
- \* القيم Values
- \* الدوافع . Motives
- \* وخلفية وخبرة الفرد .

ومن أوائل الدراسات التي أظهرت الاتجاهات والقيم الدراسة التي قدمها بوستمان وبورنر وماكينز عن طريق عرض مجموعة من الكلمات عن طريق جبار خاص يعطى عرض خاطف لكل كلمة . ولقد اختيرت هذه الكلمات من بين المجالات التي تظهر نوع من التحيز السياسي أو النظري أو الديني أو الاجتماعي . فكلما زاد اهتمام الفرد بمجال معين من المجالات السابقة كلما زادت سرعته في إدراك الكلمات عند عرضها الخاطف .

فعملية العرض كانت تتم بسرعة خاطفة ، بحيث لا تمكن الفرد من القراءة الكاملة للكلمات ولكن تمكنه من التكهن أو التخمين أو التعرف على الكلمات عندما تكون ذات قيمة عالية لديه فمثلا كلمة " بنك " أو كلمة " نفود " كان يتم التعرف عليها من الأفراد الذين يمثل الجانب الاقتصادي قيمة مرتفعة لديهم .

ولقد أوضحت مجموعة من الدراسات الأخرى العلاقة الوطيدة بين العمليات التحفيزية الأساسية وعملية الإدراك . فقد قام كل من " ليفين " و " شين " و " مورفي " بتجربة قاموا فيها بعرض مجموعة من الصور الخاصة بأنواع الغذاء من خلف ستار يجعل عملية التمييز صعبة

وقد أثبتوا أنه بمرور الوقت والحرمان من الغذاء، فإن الأفراد أظهروا مدى ارتباط تفكيرهم بالطعام .

ومن هنا يمكن القول أن لدى كل فرد منا استعداد طبيعي للإدراك ، وبلطف آخر نجد أن اتجاه الفرد للإدراك لا يعكس فقط حاجات الفرد وسعيه لتحقيق مجموعة من الأهداف ، بل أنه يعكس كذلك تواجد عنصر التوقع بالعملية الإدراكية ذاتها . فنحن ندرك ما نتوقع أن ندركه فإذا ما حدث شيء بشكل غير شكله الحقيقي ، فإننا ندركه بصورته الحقيقية ، مثال ذلك ، لو عرضت علينا صورة شجرة بلون أزرق بشكل سريع ، فإننا ندركها بلونها الطبيعي الأخضر .

وقد قام كل من " برونز " و " بوستمان " بتجربة قاما فيها بعرض مجموعة من أوراق اللعب التي أعطيت لها ألوان تخالف الألوان المتألف عليها ، وبعرضها على مجموعة من الأفراد، فأنهم استوعبوا بالألوان المألوفة لأوراق اللعب . ومن هنا يمكن القول أننا ندرك الأشياء اعتمادا على ما تعلمناه عبر فترة طويلة من الزمن. كذلك إذا سمعنا ونحن نسير وقع أقدام خلفنا ، فإننا نستدير وندرك الشخص الذي يسير وراءنا . ولكن عندما لا يكون الموقف بالتحديد الواضح ، فإن الفرصة تزداد لاختلاف ردود الأفعال، ففي بعض المواقف الاجتماعية قد ندرك نوعا من العداء في شخص بالرغم من أن هذا العداء قد لا يوجد له أى سند في الواقع .

ويمكن أن نستخلص من مجموعة التجارب السابقة حقيقة هامة تتمثل في أن ما ندركه لا يتوقف أساسا على ما يعرض علينا ، بل على مجموعة العوامل التي ندخلها على العملية الإدراكية ، والتي من بينها حاجتنا ودوافعنا ومعتقداتنا . وحقيقة أن عملية الاختيار موجودة ، إلا أنها متغيرة وديناميكية إلى درجة كبيرة . كذلك فإن علاقتنا مع الآخرين علاقات من النوع المتداخل Interdependent . فغالما أن أغلب أنواع الإشباع الذي نسعى إليه يتحقق من خلال تفاعلنا مع الآخرين ، فبالتالي من الواضح أن أغلب ما يحدث يعبر عن نتيجة منطقية لما ندخله من عوامل في الموقف . فالإدراك الذي نكونه في تداخلنا مع الآخرين لا يتكون فقط نتيجة لنفس العوامل أو المتغيرات الموجودة في مجال العلاقات الاجتماعية المتداخلة ، بل أنه يتأثر بمجموعة أكبر من تلك العوامل المتداخلة .

فالإدراك ، كما سبق القول ، يسير فى خطوات متأثرا بـماضينا . ومن هنا يظهر مفهوم الإدراك المتحيز للأفراد Stereotype الذى يؤدى إلى التأثير الضار على كفاءتنا نتيجة لعدم إدراكنا السليم للأشخاص أو الأشياء التى ندركها . وقد قام " ميسون هير " بدراسة تجريبية فى مجال علاقات الإدارة بالعمال ، وبدأ فى بحث إدراك كل طرف للآخر فى مواقف الصراع والأدوار التى تظهر فى هذا الإطار من جانب كل طرف . واعتمادا على الأوصاف الكلامية لكل طرف للآخر وإنفسه ، توصل " هير " إلى أن هناك اختلافا فى الانطباعات لدى الفرد عندما ينظر إليه كعضو فى الإدارة أو فى فريق العمال . فكل من الإدارة والعمال يدرك الطرف الآخر على أنه أقل فى إمكانية الاعتماد عليه وأقل كفاءة فى العلاقات المتداخلة بينهم . ومن هنا يمكن التعرف على الكثير من الأسباب التى تؤدى إلى اتخاذ قرارات غير مبنية على أسس سليمة .

\*\*\*\*\*

## الانجاءات ATTITUDES

### □ مفهوم الانجاءات و -

يمكن تعريف الانجاء Attitude بأنه الميل أو النزوع للتجارب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد معين أو حدث معين . وبالتالي يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أى انجاء ، هما :

- ✱ جانب الميل أو النزوع ودرجته .
- ✱ انجاء هذا الميل أو النزوع .

ويجب أولاً أن نفرق بين الانجاءات وبين الآراء Opinions ، فالرأى ما هو إلا تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق . ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التى يواجهها الفرد . فالرأى ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد . ولكن يجب ألا يخفى عنا أن هذه الإجابة تتأثر بالتأكيد بميول الفرد واتجاهاته . فمما لا شك فيه أن للانجاءات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد على العديد من مظاهر سلوكه . فالأحكام التى يصدرها الفرد ، والتى تعبر عن آرائه ، تكون متأثرة بنوعية الانجاءات التى يكونها . ولكن من جانب آخر تؤثر آراء الفرد فى اتجاهاته عن طريق زيادة تأكيدها . فعندما تكون آراء الفرد متأثرة باتجاهاته وسائرة فى طريقها ، وتصدر عنه . فإن هذه الآراء تقوى من الانجاء الذى استندت إليه وتدعمه .

ويمكن إظهار العلاقة بين الطريقة التى تعمل بها الانجاءات والآراء بإعطاء المثال التالى :

فلنفرض أن هناك فرداً يؤمن بأهمية تطوير المناطق الريفية ، ولنفرض أنه عضو فى إحدى اللجان التى تقوم بتوزيع بنود الاتفاق على أوجه الاستثمار المختلفة فى الدولة . فإذا ما تم اقتراح توسيع الخدمات التعليمية والصحية فى المناطق الريفية ، فإنه عادة ما يكون فى صالح مثل هذا الاقتراح ، ويصدر العديد من الآراء التى تؤيده ، مثل هذه الآراء تزيد إيمانه بأهمية تطوير المناطق الريفية وتجعله فى المستقبل يصدر العديد من الآراء الأخرى المحاببة لهذا الانجاء .

كذلك يجب أن نفرق بين الانجاءات وبين المعتقدات Beliefs ، فالمعتقدات هى قبول الفرد لعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث . فعندما نذكر أننا نصدق أمراً ما ، فإننا نعبر عن كنه هذا الشيء

بالنسبة لنا . وليس من الضروري أن تتكون معتقداتنا نتيجة اتصالنا المباشر بالشئ موضوع الاعتقاد ، حيث أنه يمكن أن تتكون معتقداتنا نتيجة أدلة غير مباشرة أو نتيجة حصولنا على معلومات عنه من الآخرين .

ويلاحظ أن المعتقدات تتمتع بدرجة أكبر من القوة والتأثير في الآراء ، فنحن نتمسك بمعتقداتنا نتيجة اتصالنا المباشر بالشئ موضوع الاعتقاد ، حيث أنه يمكن أن تتكون معتقداتنا نتيجة أدلة غير مباشرة أو نتيجة حصولنا على معلومات عنه من الآخرين .

ويلاحظ أن المعتقدات تتمتع بدرجة أكبر من القوة والتأثير في الآراء ، فنحن نتمسك بمعتقداتنا بدرجة أكبر من تمسكنا بآرائنا التي تتكون كنوع من التقييم لبعض المواقف الطارئة أو غير الهامة .

ولكن من جانب آخر ، نجد أن التفرقة بين الاتجاهات والآراء عملية صعبة للغاية في الحياة العملية ، فكثيرا ما نخلط بين المصطلحات الثلاث ويتم استخدامها بمفهوم واحد ، ويتم هذه التفرقة عادة من أجل البحث العلمي . ويتم ذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأسس الافتراضية التي تستخدم في تحقيق مثل هذا الفصل . وحتى في الكتابات العلمية كثيرا ما يتم استخدام المصطلحات الثلاث لإعطاء دلالة أو مفهوم موحد . إلا أننا نجد أن أغلب علماء النفس يركزون على الاتجاهات باعتبارها أساسا لازما للسلوك الإنساني أكثر من الآراء والمعتقدات ، ومع الأخذ في الاعتبار أن المفهومين الأخيرين يؤثران في الاتجاهات . ومن هنا ظهر العديد من الأبحاث العلمية في مجال الاتجاهات وكيفية قياسها ومدى تأثيرها على السلوك البشري .

#### ١ . كيف تتكون الاتجاهات :

تتأثر اتجاهات الأفراد بالثقافة التي يعيشون في إطارها ، وبالجماعات والمجتمعات الحضارية التي يمارسون أنشطتهم فيها ، وينتمون إليها . وكذلك بالجماعات الأولية التي ينتمون إليها Primary Groups (مثل العائلة) . ولكن لا يعني ذلك على الإطلاق أن تأثير كل من العناصر السابقة تأثير مستقل على تكوين الاتجاهات . فتأثير تلك العناصر والجماعات تأثير متداخل ، تتداخل فيه هذه الجماعات مع بعضها ، بحيث تؤثر بطريقة متداخلة ومشاركة على



تكوين اتجاهات الأفراد . وغالبا ما نجد العائلة ممثلة لأهم الجماعات الأولية التي ينتمى إليها الفرد ، وتمثل حلقة الوصل أو الوسيط ما بين الفرد والثقافة التي يعيش في إطارها . فتقوم العائلة بنقل وتفسير الاتجاهات الثقافية المتنوعة إلى الفرد . فالعائلة والجماعة الأكبر التي تنتمى إليها والمجتمع الأكبر الذي تنتمى إليه تلك الجماعات الكبرى ، كلها تتفاعل وتتداخل في تأثيرها على الفرد .

فتتكون الاتجاهات نتيجة لاتصال الفرد بالبيئة المادية الطبيعية والاجتماعية المحيطة به ، وتطور الاتجاهات في بدء نشأتها نحو الأمور المادية كتفضيل النادي الذي تجد فيه مكانا صريحا ، أو حب الأسرة التي تعطيك الحماية والأمان ، أو حب نوع معين من الأطعمة . وتتميز الاتجاهات عند نشأتها بأنها محدودة ، حيث ينحصر اهتمام الفرد بالجماعات الأولية أو الثانوية الصغيرة التي ينتمى إليها ، كجماعة الأسرة أو النادي أو زملائه بالمدرسة ، ثم تتسع دائرة الاتجاهات بعد ذلك فتشتمل على موضوعات مجردة وأمور معنوية أخرى .

مما سبق يتضح لنا أن الاتجاهات تنتمى إلى العوامل المكتسبة في السلوك الإنساني . فالفرد منا لا يولد مزود بأي اتجاه معين إزاء أي موضوع خارجي ، وإنما تتكون هذه الاتجاهات نتيجة احتكاك الفرد بمواقف خارجية متباينة ، تؤثر عليه بطريقة ما ، بحيث ينتهي به الأمر إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة .

#### أ. تأثير الجماعات المختلفة على تكوين الاتجاهات :

إن تأثير الجماعات المتنوعة على تكوين الاتجاهات يتناسب عكسيا مع مدى اقتراب أو بعد العلاقة بين الفرد والجماعة . فنجد أن الجماعات الأولية تتميز بتأثير أقوى من الجماعات الأكبر في تكوين الاتجاهات الخاصة بأعضائها . فكلما قربت المسافة ما بين الجماعة والفرد ، كلما زادت درجة تأثيرها في تكوين اتجاهاته .

ومن البحوث التي أجريت في هذا المجال البحث الذي أجراه كل من " نيوكومب Newcomp " و " سفهلا Svehla " ، فلقد تبين لكليهما أن هناك درجة ارتباط عالية

■ بين الآباء والأبناء من حيث اتجاهاتهما في العديد من المجالات . فقد ظهر أن هناك درجة عالية من الاتساق بين اتجاهات كليهما ، وتبين أن اتجاهات الآباء والأبناء ترتبط وتتسق مع بعضها بدرجة أكبر من ارتباط واتساق اتجاهات الأبناء وزملائهم . كما أظهرت هذه الدراسة أن أقل درجة من الارتباط وجدت بين اتجاهات الأطفال ومدرسيهم . ومن هنا أمكن القول أن هناك علاقة أقوى بين الآباء وأطفالهم من تلك التي تنشأ بين الأطفال والجماعات الأخرى الأولية أو الثانوية التي ينتمون إليها ، الأمر الذي لا يصدقه الكثير من الآباء .

ومن بين الدراسات الأخرى التي قام بها " هايمن Hyman " ، والتي قام فيها بمراجعة واستعراض العديد من الدراسات الأخرى ، تناولت موضوع الاتجاهات السياسية للآباء والأبناء ، ولقد توصل من دراسته هذه أن هناك درجة عالية من الارتباط بين الاتجاهات السياسية للآباء والأبناء ، فهذه الاتجاهات تنمو مبكرة في الطفل (متأثرا باتجاهات أبويه) ، وتزداد تعمقا في مرحلة البلوغ ، إلا أن ذلك لا يعني أنه لا توجد خلافات أو فروق بين الآباء والأبناء ، فقد تنشأ هذه الخلافات أو الفروق نتيجة بعض العوامل الأخرى التي تساعد على نشأتها .

فيذكر " جولدسن Goldsen " أن الآباء من ذوي الاتجاهات الضعيفة يكون تأثيرهم على أبنائهم ضعيفا عندما يتعرض أولئك الأبناء لمؤثرات أخرى في ظروف مغايرة لتلك التي تسود المنزل . فالاتجاهات السياسية تظهر نوعا من التغيير ، ولكن دراسة " جولدسن " لا تؤيد الرأي الخاص بأن الأبناء يكونون اتجاهاتهم من خلال تمردهم على بعض الأوضاع السائدة ، فقد يختلف الأبناء عن الآباء بالنسبة لنوع الموسيقى الذي يفضلونه أو لبعض أنماط السلوك الاجتماعي أو لنوعية الملابس . ولكن بالنسبة للأمور الأساسية (الاجتماعية والسياسية والدينية) ، فإن التشابه يكون كبيرا بين الآباء والأبناء .

والى جانب العائلة ، نجد لبعض الجماعات الأولية الأخرى تأثيرا كبيرا في تكوين اتجاهات الفرد . فالقيم Values والمعايير Norms الخاصة بالجماعات الأولية تلعب دورا

هاما جدا فى التأثير على الاتجاهات والآراء والمعتقدات الخاصة بأعضاء تلك الجماعات .  
فى مجال الاتجاهات السياسية ، أظهرت الدراسة التى قام بها كل من  
" كامبل Campbell " و " جورين Curin " و " ميللر Miller " أن هناك علاقة وثيقة  
بين ما يفضله الفرد فى التصويت للانتخابات وبين ما يفضله أصدقاؤه .

كذلك تبين أن للطبقة الاجتماعية Social Class والديانة التى ينتمى إليها الفرد  
تأثيرا كبيرا فى تكوين الاتجاهات . فلقد أظهرت بعض الدراسات أن تكوين الاتجاهات لدى  
الأفراد يتنازع عضويتهم فى جماعة أولية (عائلة مثلا) لا تنتمى إلى طبقة اجتماعية  
ينتمون هم إليها ، وهنا يجب أن نفرق بين الجماعة الأولية التى ينتمى إليها الفرد وبين  
بعض الجماعات المرجعية Reference Groups التى يلتزم الفرد بما تفرضه عليه من  
قيم وأنماط من السلوك المقبولة . فإذا ما اختلفت تلك القيم والأنماط الخاصة بالجماعات  
الأخرى التى ينتمى إليها الفرد ، فإن الأولى تكون فى تأثيرها أقوى على تكوين اتجاهات  
الفرد .

ب. طرق تكوين الاتجاهات :

يمكن تحديد طرق تكوين الاتجاهات كما يلى :

(١) تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية (مثل المأكل والمشرب  
والمأوى ... الخ) ، فطالما أن الطعام يشبع دافع الجوع ، فإن الطفل يتعلم اتجاهها  
إزاء الطعام ، وطالما أن الحلوى شيء لذىذ فإن اتجاهه إزاءها يكون إيجابيا قويا ،  
وطالما أن الدواء مر المذاق فإنه يترتب عليه عادة شعور بالتقزز والقرى وقد  
يترتب عليه شعور بالألم ، وبالتالي يتكون لدى الطفل اتجاه سلبي تجاه الدواء يختلف  
فى قوته وضعفه تبعا للمواقف التى يتكون فيها .

(٢) تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة ، فإذا كانت الخبرة  
الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة ، كان الاتجاه الناتج اتجاه إيجابيا .



فالانتظام فى الدراسة والوصول إلى مستوى مرضى فى التحصيل ، تتبعه عاد خبرات انفعالية طيبة تتمثل فى رضا الوالدين وثناء الأخرين وتقدير الأساتذة وإعجاب الزملاء . ومن ثم ينشأ اتجاه إيجابى إزاء الانتظام فى الدراسة والجد فى التحصيل . أما إذا كانت الخبرة الناتجة غير طيبة ، كأن تكون لوما أو عقابا فالاتجاه الناتج عادة ما يكون اتجاها سلبيا . وبالتالي فان الاتجاهات تتأثر بأسلوب الثواب والعقاب .

(٣) تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أم ما بحب ورضا الآخرين المرغوب في حبهم ورضائهم ، فشهرة أحد لاعبي كرة القدم وحب جمهوره له تتكون نتيجة مرانه الجاد ولعبه النظيف دون خشونة أو خداع ، ومن ثم يتكون لدى هذا اللاعب اتجا إيجابى تجاه المران الجاد واللعب النظيف حتى يحافظ على شهرته ومحبة جمهوره

(٤) قد تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة سلطات أعلى من الفرد نفسه فنحن قد نتعلم اتجاهات عن طريق الخوف من سلطات عليا ، أو نتعلمها احترام لها، بالرغم من عدم وجود الثواب المباشر أو العقاب المباشر ، وخير مثال لذلك التعاليم الدينية ، فنحن نتعلم الاتجاه إزاء الشهادة وإقامة الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج بيت الله الحرام عن طريق التعاليم الدينية التى نتلقاها فى الأسرة وفى المدرسة منذ وقت مبكر . ونحن نتعلم تنفيذ القوانين التى تضعها الدولة إما احترام لشأنها أو خوفا من العقاب الذى يمكن أن ينتج عن الإخلال بأى منها .

وأخيرا يمكن تلخيص الخطوات التى يمر بها تكوين الاتجاه فيما يلى :

- \* المرور بخبرات فردية جزئية تدور حول موضوع الاتجاه .
- \* تكامل هذه الخبرات وتناسقها واتحادها فى وحدة كلية .
- \* تمايز هذه المجموعة من الخبرات وانفرادها عن غيرها وظهورها على شكل اتجاه عام .

✳️ تعميم هذا الاتجاه وتطبيقه على الحالات والمواقف الفردية التي تجابه الفرد والتي تدور حول موضوع الاتجاه .

## ٢. وظائف الاتجاهات :

يتصرف الإنسان في المواقف المختلفة في محاولة التوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فإنه يسلك مسترشداً بخصائصه في الاستجابة للتفاعل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والأفكار تصبح مع التكرار أمراً منظماً ، وتأخذ شكل الاتجاهات حيال بعض الأمور والموضوعات والأفراد . وبذلك فإنه يشكل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع أو الفرد ، فإنه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة تساعده في اختيار نمط السلوك الملائم . فالاتجاهات تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمراً ممكناً ، وبذلك فإن الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمراً ميسوراً .

وللاتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد ، يمكن إيجازها فيما يلي :

### أ. وظيفة المعرفة :

#### Knowledge Function

تلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في تنظيم إدراك الفرد للأمور وترتيبات معلوماته عن الموضوعات المختلفة . فلكي يتخذ الفرد موقفاً معيناً ، سواء بالإيجاب أو بالسلب أو بالقبول أو بالرفض ، فهو في حاجة إلى الحصول على بعض البيانات والمعلومات والمعارف عن الشيء موضوع الاتجاه ، حتى يستطيع أن يكون حكماً سليماً نحوه . وبذلك فالاتجاهات تساعد الفرد على اكتساب هذه المعارف ، حيث تدفعه بصفة دائمة للبحث عنها والاستزادة بها .

### ب. وظيفة الدفاع عن الذات :

#### Ego-Defensive Function

يتعرض الفرد للعديد من الضغوط وصور الصراع أثناء ممارسته لحياته اليومية وفي علاقاته الاجتماعية مع غيره من الأفراد ، الأمر الذي يصيبه دائماً بحالات من القلق والتوتر . وتساعد الاتجاهات في تخفيض حدة هذا التوتر بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته ،

حيث أن الإنسان عندما يحتفظ باتجاه معين ، فإنه في حقيقة الأمر إنما يحاول الدفاع عن ذاته . فالعامل الذي يؤيد الحركة العمالية ، إنما يعبر عن اتفاق مصالح تلك الحركة مع مصالحه وأمانه الشخصية .

#### ج. وظيفة التعبير عن القيم والمثل : Value-Expressive Function

يحاول الفرد دائما أن يحمل بعض الاتجاهات التي تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها . وبالتالي فإنه عندما يفصح عن اتجاه معين ، فإنه إنما يعبر عن قيمه ومثله ، ويشعر بالرضا حين ينجح في إثباته لذاته .

#### د. وظيفة التأقلم :

تساعد الاتجاهات الفرد على التكيف مع الحياة الواقعية ومتطلباتها ، كما أنها تساعد على تحقيق عملية التكيف الاجتماعي ، وذلك عن طريق قبول الفرد للاتجاهات التي تعتقها الجماعة التي ينتمي إليها . فيشاركها فيها ، ومن ثم يشعر بالتجانس معها .

#### هـ. وظيفة إشباع الحاجات :

تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد . ومن هذه الحاجات الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والقبول الاجتماعي ، والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة ، والحاجة إلى المشاركة الوجدانية . وهنا يتقبل الفرد قيم الجماعة ومعاييرها حتى يمكنه إشباع رغبته في الانتماء إليها . فالمجرمون مثلا يتقبلون قيد ومعايير الجماعات الإجرامية حتى يمكن قبولهم كأعضاء فيها .

### ٣. صور الاتجاهات :

للاتجاهات صور وأشكال متعددة ، يمكن بيانها كما يلي :

#### أ. صور عامة ونوعية :

فالاتجاه قد يكون عام ، بمعنى أن الشخص الذى يتصف بالتعصب يكون متعصب ضد الزنوج وضد العرب وضد اليهود ... وهكذا . وقد يكون الاتجاه نوعيا ، بمعنى يكون منصبا على جماعة معينة أو موضوع محدد دون غيره من الموضوعات .

#### ب. صور إيجابية وسلبية :

فقد يتكون لدى الفرد اتجاها إيجابيا بمعنى قبوله وتأييده لموقف معين ، وقد يتكو لديه اتجاها سلبيا بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع معين .

#### ج. صور جماعية أو فردية :

فقد يكون الاتجاه جماعيا بمعنى أنه يوجد عند كثير من الناس ، مثل اتجاه العرب نحو حب القومية العربية والوحدة العربية ، وقد يكون فرديا مثل إعجابك بصديق شخص معين دون غيره من الأفراد .

#### د. صور سرية أو علنية :

والاتجاه السرى هو الذى لا يستطيع الفرد أن يعبر عنه علانية أمام الآخرين ، والاتجاهات الاشتراكية فى الدول الرأسمالية . وبالمثل الاتجاهات الرأسمالية فى الدول الاشتراكية . أما الاتجاه العلنى فهو الذى لا يجد الفرد غضاضة فى التعبير عنه أمام الناس .

هـ. صور ضعيفة أو قوية :

وتنقسم الاتجاهات كذلك إلى اتجاهات ضعيفة وقوية . ففي حالة الفرد الذى يملك اتجاهًا ضعيفًا ، فإنه يستنكر الموقف الذى يواجهه ، والذى يخالف اتجاهه ، ولكنه لا يثور ولا ينفعل . أما فى حالة الفرد الذى يملك اتجاهًا قويًا نحو الرذيلة مثلاً ، نجده يثور وينفعل إذا ما رأى سلوكًا منحرفًا .

### ٢. تغيير الاتجاهات :

تعتبر مشكلة تغيير الاتجاهات من الأهداف الأساسية التى يسعى الكثيرون إلى تحقيقها من الآخرين . وقد سبق أن أوضحنا أهمية الاتجاهات وتأثيرها على تشكيل سلوك الأفراد ، كما أوضحنا أن الاتجاه قد يتصف بالإيجاب أو السلب نحو موضوع أو شخص معين . وبالتالي فإن مشكلة تغيير الاتجاه قد تأخذ إحدى صورتين :

أ. تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس . ومثال ذلك محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال النقابيين المعادية لها وإحلال اتجاهات أخرى محلها تحابى الإدارة وتواليها .

ب. التغيير فى درجة وشدة الاتجاه ، بمعنى التأكيد على إيجابياته أو سلبه حيال موضوع معين . فإذا كانت اتجاهات العمال إيجابية تجاه عملهم ، فإن الإدارة تبدل جهدًا كبيرًا نحو المحافظة على هذه الاتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيدتها .

سنة ٢٠٠٠

وترجع قابلية الاتجاه للتغيير على عوامل متعددة من بينها :

- ✳ طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه .
- ✳ صفات الشخص صاحب الاتجاه .
- ✳ درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه .
- ✳ طبيعة الموقف الذى تتم فيه محاولة التغيير .





■  
فنجده أن مجموع الصفات الخاصة بالاتجاه التي تظهر نوعاً من التجانس في تكوينها تكون أكثر ثباتاً من تلك التي تتعرض للضغوط التي تخلقها مجموعات الاتجاهات الغير متجانسة . فلقد أثبتت الدراسات التي قام بها " هيدر Heider " إنه إذا كان هناك عدم توازن بين مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد ، فإن ذلك يؤدي إلى محاولة الفرد إحداث تغيير فيها يصل به إلى حالة من التوازن . وكذلك أظهرت الدراسة أنه كلما ازدادت أهمية الحاجات التي تخدمها الاتجاهات ، كلما زادت قوة الاتجاهات وصعبت عملية إحداث التغيير فيها .

ومن الدراسات الأخرى الدراسة التي قام بها " ويز Weiss " و " فاين Fine " في محاولة لإظهار أهمية الصفات الشخصية في عملية إحداث التغيير . فقد تبين لكليهما أن سمات الشخصية Personality تؤثر على مدى تأثير أنواع معينة من الدعاية على الفرد . كذلك تبين من دراسة أخرى لـ " ترمان Terman " أن الذكاء يؤثر في معدل تغيير الاتجاهات . فكلما زاد ذكاء الفرد كلما صعبت عملية تغيير اتجاهاته . والعكس صحيح .

وكذلك تلعب العوامل البيئية ممثلة في المواقف التي تحيط بالفرد ، دوراً كبيراً في التأثير على عملية التغيير في الاتجاهات . فالطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير . فهل يحصل الفرد على هذه المعلومات من أصدقاء له يثق فيهم ؟ أم يحصل عليها من وسائل الإعلام المختلفة ؟ فقد أظهرت العديد من الدراسات أن التأثير الشخصي أقوى فعالية من تأثير وسائل الإعلام في إحداث التغيير .

ويتصف عملية تغيير الاتجاهات بالتعقيد الشديد ، حيث أن الفرد لديه مقاومة تلقائية لأي صورة من صور التغيير . ولذلك فإن قدرة الرئيس على تغيير اتجاهات مرؤوسيه تتوقف على عوامل عدة ، من بينها :

- (١) توافر قدر كاف من المعلومات حول موضوع الاتجاه وتغييره .
- (٢) استخدام أسلوب الإقناع من جانب الرئيس والمشاركة من جانب المرؤوسين .
- (٣) أن يكون الرئيس قدوة حسنة نحو موضوع التغيير المطلوب .

## ٥. قياس الاتجاهات :

تلعب الاتجاهات دورا هاما في تفسير السلوك والتنبؤ به . ويتوقف تحقيق هذه الفائدة على قدرتنا على تحديد الاتجاهات وقياسها بدقة .

ويثور التساؤل هنا عن كيفية ومدى إمكان قياس الاتجاهات ؟ . فمن المعروف أننا إذا سألنا شخصا سؤالا واحدا ومباشرا عن اتجاهه ، فإننا في الغالب لن نحصل على إجابة صريحة أو صادقة ، ولا سيما في الموضوعات الشائكة التي يخشى الناس إبداء آرائهم فيها بصراحة .

لذلك فإن قياس الاتجاهات يجب أن يتم بطريقة غير مباشرة ، إذ لا سبيل إلى قياسه بطريقة مباشرة ، أي أننا نتعرف على اتجاه شخص ما عن طريق الاستنتاج من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والمعتقدات التي يبديها حيال موضوع معين أو شخص معين .

وقد ابتكر علماء النفس الكثير من المقاييس التي تستخدم في قياس الاتجاهات قياسا كميا وعدديا . ومن بين الاشتراطات العامة الواجب توافرها في أسلوب صياغة الأسئلة التالي :

أ. صياغة الأسئلة في صيغة الحاضر ، وذلك حتى لا يحدث خلط في حالة ما إذا كان الشخص قد غير اتجاهه عما كان في الماضي . وبذلك يكون لديه اتجاهان لا يعرف أيهما يطلب منه التعبير عنه . أما صياغة الأسئلة في الزمن الحاضر ، فهي تحذر للشخص أن المطلوب منه معرفة اتجاهه في الوقت الحاضر .

ب. يجب أن يعبر كل سؤال أو جملة أو قضية عن فكرة واحدة فقط ، حيث أن احتواء الجمل أو العبارة على فكرتين يجعل من الصعب الإجابة عليها ، لأن الفرد قد يوافق على فكر ويرفض الأخرى .

ج. عدم استخدام القضايا التي يمكن أن يوافق عليها كل من أصحاب الاتجاه المعارض والاتجاه المؤيد ، حيث أنها لا تساعد على التمييز بينهما .

د. يجب صياغة القضايا بحيث تدل الموافقة عليها أو عدم الموافقة ، على شيء يتصل بموضوع الاتجاه .

هـ. يجب عدم استخدام القضايا الغامضة أو عديمة المعنى .

و. يجب أن تكون القضايا المستخدمة قصيرة وبسيطة وواضحة ومباشرة وسهلة القراءة .

ز. يجب أن تتم صياغة القضايا بحيث يمكن قبولها أو رفضها .

\*\*\*\*\*

## الحاجات الإنسانية

### ١. طبيعة الحاجات الإنسانية :

يجب أن نفرق مبدئياً بين مجرد ملاحظة سلوك فرد ما ، وبين محاولة تفهيم هذا السلوك ، وبين محاولة التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى وجهة ما . فتفهم السلوك الإنساني ومحاولة التأثير عليه يتطلب معرفة الحاجات الإنسانية وتقسيمها إلى أقسام ثلاثة ، هي :

- ❖ الحاجات الفسيولوجية . Physiological
- ❖ الحاجات الاجتماعية . Social
- ❖ حاجات الذات . Egoistic

كذلك يمكن تقسيم الحاجات تقسيماً ثالثاً آخر ، فنقسم إلى قسمين رئيسيين ، هما :

- ❖ الحاجات الأولية أو الأساسية . Primary
- ❖ الحاجات الثانوية . Secondary

وتبدأ أولاً بتقسيم الحاجات إلى أولية وثانوية ، ثم تنتقل بعد ذلك إلى التقسيم الثلاثي . حيث أن الحاجات الأولية أو الأساسية تضم في العادة الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، بينما تضم الحاجات الثانوية الأنواع الأخرى من الحاجات ( الاجتماعية والذات ) .

### أ. الحاجات الأولية : Primary Needs

يحتاج المكون البشري ( الإنسان ) لاشباع بعض الحاجات المادية الأساسية ، التي يؤدي عدم إشباعها لفترة طويلة إلى إصابة الإنسان بأضرار جسيمة ، بل ويمكن أن تؤدي إلى إنهاء حياته . فنحن نحتاج إلى الأكسجين والغذاء والماء بدرجة أكبر من حاجتنا للملابس والمأوى ، وذلك حسب أهميتها لحياة الإنسان . وهذه الحاجات الأولية يمكن أن نقسم إلى عدة مجموعات فرعية . فبعض هذه الحاجات تتبعها الطبيعة فينا حتى نحافظ على قوازيها

وعلى العناصر اللازمة للإبقاء على حياتنا (مثل الأكسجين والغذاء والماء) ، بينما تساعد عملية إشباع البعض الآخر من الحاجات على الهروب من المواقف التي تهددنا أو تؤثر على تكاملنا واستقرارنا كعناصر بشرية (مثل الألم والصقيع الشديد أو الحرارة الشديدة) ويمثل الجنس Sex إحدى الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على العنصر البشرى ، وليس أنه ليس بنفس القوة التي تتصف بها بعض الحاجات الأخرى (مثل الأكسجين والماء) .

## ب. الحاجات الثانوية : Secondary Needs

تعتبر الحاجات الثانوية عن تلك المجموعة من الحاجات التي تظهر في فترة مبكر من حياة الإنسان ، وتلعب دورا هاما في التأثير على سلوكه . ويطلق على هذه الحاجات عدة اصطلاحات ، من بينها " الحاجات المستمدة Derived " و " الحاجات الاجتماعية Social Needs " . ويمكن تقسيم الحاجات الاجتماعية إلى مجموعتين أساسيتين . هما :

✳ حاجات الانتماء Affiliative

✳ حاجات الذات Egoistic

ويرتبط هذان النوعان من الحاجات بالأفراد ، إلا أن ارتباطهما هذا يختلف في طبيعته . فبينما نجد أن حاجات الانتماء تختص بالانضمام والزمالة والحب نتيجة وجود الفرد مع مجموعة من الأفراد ، نجد أن حاجات الذات تشير إلى ذلك النوع من الحاجات الذي يحقق للفرد مركزا على المجموعة من الأفراد . وبالتالي نجد من ضمن أنواع الحاجات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تلك المرتبطة بالقوة والمركز الاجتماعي والقوة والاحترام .

ويدعو البعض إلى إيجاد نوع ثالث من الحاجات ينضم للتقسيم السابق ، بحيث يتوسط كلا من حاجات الانتماء وحاجات الذات . ويدعو أولئك إلى هذا النوع الثالث نظرا لحاجة كل منا إلى نوع من الإثارة Stimulation ، سواء تم ذلك على أساس مادي أو عاطفي . فلدى كل منا حاجة للاتصال الجسمي Physical Contact ، وكذلك لدى كل منا

الحاجة للشعور بالتأثير في البيئة المحيطة به ، وبالتالي يمكن النظر إلى حب الاستطلاع Curiosity على أنه يمثل إحدى الحاجات التي تدخل في هذا التقسيم الثالث .

#### ج. الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية وحاجات الذات :

ننتقل الآن إلى التقسيم الأكثر تفصيلاً للحاجات الإنسانية ، فنبدأ بالحاجات الفسيولوجية للإنسان ، ثم ننتقل إلى الحاجات الاجتماعية . وأخيراً نشرح مفهوم حاجات الذات .

#### (١) الحاجات الفسيولوجية :

ويعبر هذا النوع من الحاجات عن تلك الحاجة التي يجب إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان ، مثل الغذاء والماء والهواء والراحة والجنس والمأوى وما شابه ذلك . فلو نظرنا إلى نموذج الرجل الاقتصادي Economic Man والذي قامت على أساسه نظرية الإدارة العلمية التقليدية ، لوجدنا أن هذا النموذج يفترض أن هذه الحاجات هي الحاجات الوحيدة للإنسان التي يسعى إلى إشباعها والتي يمكن استخدامها في توجيه سلوكه الوجبة المطلوبة .

ويلاحظ إلى جانب إشباع تلك الحاجات الفسيولوجية ، أنه يجب تأمين الفرص بضمان استمراره في إشباع تلك الحاجات ، وبالتالي نجد أن الأمان يمثل حاجاً أساسية للكثير من الأفراد . فعندما تتعرض حاجة الفرد للأمان لنوع ما من التهديد (مثلاً عند حدوث الكساد وانتشار البطالة) ، فإن هذا يمثل دافعاً للفرد على العمل الجاد وعلى بذل المزيد من الجهود حتى لا يتعرض لمثل تلك المخاطر .

#### (٢) الحاجات الاجتماعية :

تختلف أهمية الحاجات الاجتماعية بين الأفراد ، ومن أمثلتها :

(أ) الزمالة .

(ب) الحب والتعاطف .



### (ج) القبول . .

فالمعروف أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه ، يرغب في العيش وسط مجموعة من الأفراد ، إلا أن وجوده وسط المجموعة لا يكفي في حد ذاته ، بل أنه يشعر بحاجته للحب والتعاطف مع مجموعات عديدة أخرى . ومن هنا يسعى إلى إقامة علاقات مع غيره ويحافظ عليها من خلال صلاته بعائلته وأصدقائه . مثل هذه العلاقات تتأثر بالسياسات التي تفرضها المنظمة التي يعمل فيها . وليس أدل على ذلك من ارتباط ظاهرة تفكك الروابط الأسرية بالتقدم الصناعي ونظام المجتمع الحديث .

والى جانب حاجات الزمالة والحب والتعاطف ، يحتاج الإنسان إلى الشعور بالقبول وانتمائه إلى جماعة ما ، أو عدد من الجماعات . فإحدى سمات المجتمعات الحديثة تتمثل في ظهور العديد من الجماعات ، بحيث أن الفرد الواحد يكون في العادة عضواً في أكثر من جماعة واحدة . وبالإضافة إلى الجماعات الرسمية ، والتي تمثل المنظمة إحداها ، يوجد هناك العديد من الجماعات غير الرسمية ، والتي قد تعمل على تقوية أو تقويض كفاءة التعاون المنظم داخل أى تجمع رسمي . وتظهر حاجة الفرد للقبول في العديد من الصور ، مثل المودة والتقاليد والقيم . ومن هنا يمكننا القول بأن هذه الحاجة تعبر عن أحد الأركان الرئيسية التي يبنى عليها أى مجتمع منظم .

### (٣) حاجات إشباع الذات :

تتبع حاجات إشباع الذات من رغبة الأفراد في تصور أنفسهم في أوضاع معينة . ومن بين أمثلة هذه الحاجات الآتى :

(أ) اعتراف الغير بالفرد .

(ب) التحكم .

(ج) الاستقلال .

#### (د) الإنجاز .

فبالرغم من أن الإنسان يحتاج إلى درجة معقولة من قبول الجماعة له ، إلا أنه عادة لا يرغب في الاندماج الكامل في الجماعة للدرجة التي قد تفقده ذاتيته . فكلما زادت درجة نضوج الفرد كلما زادت حاجته للتحكم في البيئة المحيطة به . وقد تكون حاجته للتحكم هذه امتدادا طبيعيا لحاجته لاعتراف الغير به ، بهدف تحقيق الاستقلال الذي يسعى إليه .

ويرى عدد كبير من علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وتحقيق الذات تمثل أعلى الحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها ، فهي لا تتضمن مجرد قدرة الفرد على الإنجاز ، بل حاجة الفرد لإنجاز شيء حقيقى له قيمته في الحياة . وهنا تمثل الوظيفة أو العمل الذى يشغله الفرد المصدر الأساسى لإشباع مثل هذه الحاجة . فإذا لم تمد الوظيفة أو العمل الفرد بالمناخ الملائم لإشباع تلك الحاجة ، فانه عادة ما يسعى إلى إشباعها خارج مجال العمل .

فالحاجات التى يشعر بها الإنسان ، سواء بطريقة واعية أو بدون وعى ، تتخلق فيه ضغوطا معينة تساعد على إظهار الأنماط السلوكية الملائمة للتخلص من الضغوط ، وبالتالي إذا استطاع الفرد أن يشبع حاجاته بالطريقة التى تلائمه وتلائم المجتمع الذى يعيش فيه ، فإننا نطلق عليه الإنسان المتوازن أو المنضبط Adjusted . ومن جانب آخر ، إذا لم يستطع الإنسان إشباع حاجة معينة ، أو إذا استطاع إشباعها بعد بذل مجهودات خارقة أو بأسلوب لا يقبله المجتمع الذى يعيش فيه ، فإننا نطلق عليه اصطلاح الإنسان غير المتوازن أو غير المنضبط Maladjusted ، وبالتالي يمكننا القول بأن :

السلوك يعبر عن العملية التى يلائم بها الإنسان نفسه تجاه مجموعة معينة من الحاجات الإنسانية ، بحيث يتمثل هدف عملية الملاءمة هذه في تحقيق الإشباع



وبالتالى يمكن القول بأن عدم التوازن أو عدم الانضباط Maladjustment ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية ، أو عندما يتم إشباعها ، ولكن بعد بذل مجهودات خارقة ، أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقرها المجتمع . ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن الأتى :

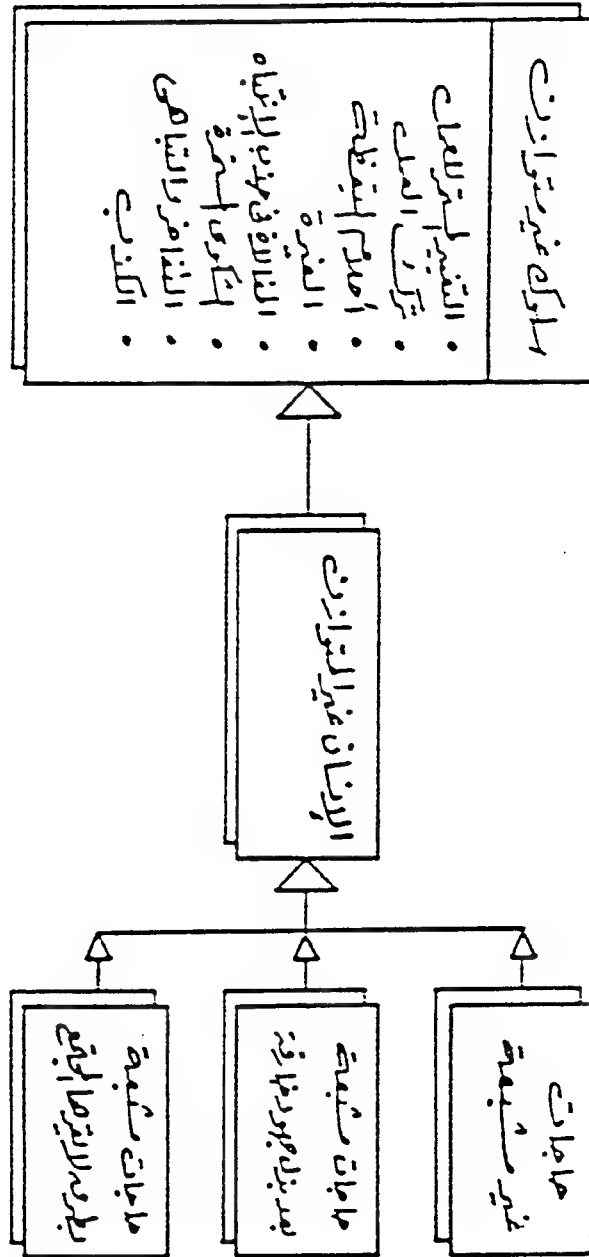
- ✳ التغير المستمر فى العمل .
- ✳ ترك العمل .
- ✳ أحلام اليقظة .
- ✳ الغيرة .
- ✳ المغالاة فى جذب الانتباه .
- ✳ الشكوى المستمرة .
- ✳ التفاخر والتباهى .
- ✳ الكذب .

ويبين شكل رقم (٢/١٠) رسما تخطيطيا للسلوك الدال على عدم التوازن .

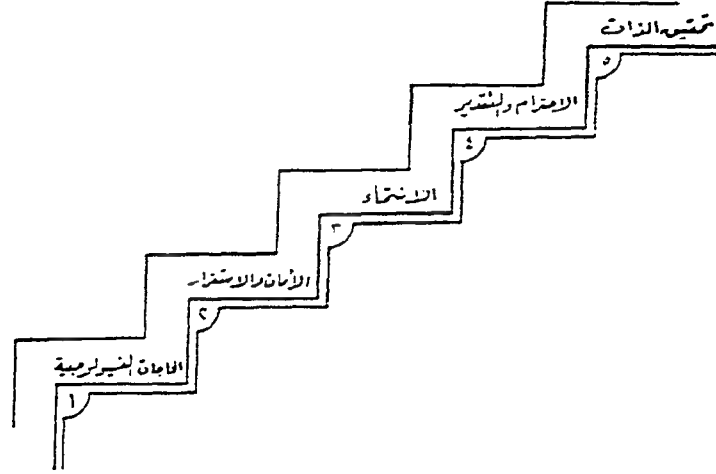
وهناك بعض الحاجات التى لا يمكن للفرد إشباعها بأى طريق من الطرق وبالتالي فان قلقه يستمر نتيجة عدم إشباعها ، وتكون النتيجة ما يعرف باصطلاح الإحباط Frustration .

د. " مازلو " والترتيب المرمى للحاجات الإنسانية :

قام " ابراهام مازلو " بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم ، تشغل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية ، وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم ، حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات . وذلك كما يظهر فى شكل رقم (٢/١١) .



شكل رقم (١٠/٢) الإنسان غير المتوازن



شكل رقم (٢/١١) مدرج مازلو للحاجات الإنسانية

فالحاجات الفسيولوجية تعبر عن الحاجات الأساسية للعنصر البشري ، وبالتالي ، فإنها تعطى المرتبة الأولى . أو كما يذكر " مازلو " أن الإنسان يستطيع الحياة بالخبز وحده، وذلك في حالة عدم وجوده . فإذا ما شعر الإنسان بالجوع الشديد ، فإن الطعام هو الحاجة الوحيدة التي تشغل ذهنه واهتمامه ، ويقنع نفسه في هذه اللحظة بأن كل شيء يمكن أن يسير على ما يرام إذا ما توفر له الطعام فقط . إلا أنه بمجرد إشباع درجة كافية من هذه الحاجة ، فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر ، وينسى الإنسان سريعا جوعه السابق ويبدأ في التركيز على إشباع تلك الحاجة الجديدة ، والتي لم يكن يشعر بها عندما كان يتضور جوعا .

وفي الترتيب الهرمي الذي يقدمه " مازلو " ، تشغل حاجة الأمان والاستقرار المرتبة الثانية ، ويحقق الإنسان إشباع حاجته للأمان والاستقرار عن طريق تواجده في مجتمع آمن

يحكمه النظام ، أو من خلال عمل مستقر يشعر بالاستقرار فيه ، أو عن طريق القيم الروحية والدينية التي يؤمن بها .

فإذا ما تم تأمين الفرد على حياته (بإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته للأمان) فإنه يبدأ في توجيه اهتمامه تجاه الحاجات الأخرى غير الملموسة . وتأتي في مقدمتها حاجة الإنسان للانتماء والحب والتعاطف . وتستمد هذه الحاجات ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للإنسان . ومن هنا نلاحظ ارتكان العلوم الإدارية في الدول المتقدمة ، والتي حققت لمواطنيها مستوى مرتفعاً من المعيشة يضمن لهم درجة كافية من إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجتهم للأمن والاستقرار ، على مفاهيم العلاقات الإنسانية والسلوك البشري، مثل التركيز على تحقيق مفاهيم الانتماء والتضامن والتعاون بين الأفراد . فطالما تم إشباع الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان وحياته ، تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور (الانتماء - الاحترام والتقدير - تحقيق الذات) . فالحاجة للحب تتضمن الحاجة للتعاطف والرغبة في التقارب مع الآخرين وتحقيق المشاركة الوجدانية .

وتتضمن الرغبة في الاحترام والتقدير تحقيق مفهوم القبول الاجتماعي Social Acceptance ، بمعنى قبول الجماعة للفرد وتأكيد واحترام الذات . ومن المعروف أن تحقيق الحاجة للاحترام مهمة للغاية في خلق الشعور بالنقّة في النفس والقيمة الذاتية للفرد وقدراته . ويلاحظ أن حاجة الفرد للحب تسبق حاجته للاحترام والتقدير .

أما بالنسبة لحاجة الإنسان الخاصة بتحقيق الذات ، والتي تمثل أعلى مراحل الإشباع عند " مازلو " ، فإنها تختص بالإشباع الذاتي للفرد والشعور بالإنجاز . أو كما يقول " مازلو " أنها تعبر عن رغبة الفرد المتزايدة للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد تحقيقه . فهي تعبر عن رغبة الفرد في تحقيق أقصى طاقاته واستخدامها في خدمة المجتمع الذي يمثل أحد أركانه . فمهما كانت مهنة الفرد ، فإن حاجته لتحقيق الذات تدفعه إلى الإبداع في مهنته والوصول إلى أعلى مراحل الأداء التي تمكنه طاقاته منها . ولكن يلاحظ أن سعى الفرد وراء إشباع تلك الحاجة لا يبدأ إلا بعد أن يؤمن حاجاته

الفسولوجية والاجتماعية . وقد لاحظ " مازلو " أن درجة إشباع الذات التي يحققها كبار السن أعلى بكثير من تلك الدرجة التي يحققها صغار السن .

وقبل أن نعلق على ترتيب " مازلو " السابق قد يكون من المفيد هنا أن نتعرض أيضا لبعض أنماط الترتيبات الأخرى للحاجات الإنسانية . فوجد " لويس بارنس Louis Barnes " يتفق مع أولوية الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، ولكنه يقترح إدماج الحاجات التالية في مجموعة واحدة كما يلي :

(١) الحاجات الفسيولوجية الأساسية .

(٢) الأمان .

(٣) الحاجة إلى تحقيق نوع من التوازن في إشباع :

(أ) درجة كبيرة من التوجيه الذاتي والاحترام الذاتي .

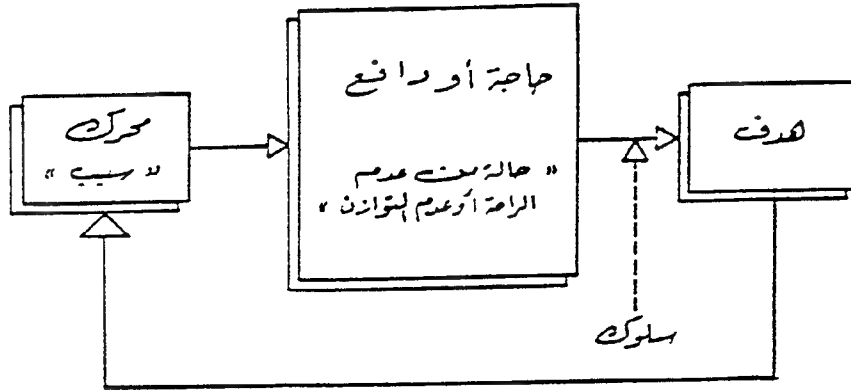
(ب) مجال كبير من العاطفة والعلاقات المتداخلة مع الآخرين .

(ج) درجة معينة من التأثير المتبادل مع الرؤساء والزملاء .

فإذا لم يتمكن الفرد من إشباع أى من حاجاته التي تقع في المجموعة الثالثة ، فإن " بارنس " يوصي أن ذلك يؤدي إلى بعث الحيوية مرة أخرى في إشباع حاجته للأمان . فإذا ما وجد الفرد أنه يواجه عوائق ما في سبيل إشباع حاجة معينة ، فإنه يوجه محاولاته تجاه الحاجات الأخرى المتاحة .

## ٢. التحفيز أو الدافعية :

لكي نبدأ بأسلوب علمي في دراسة موضوع التحفيز (الدافعية) ، يجب أولا أن نعرفه ونضع مجموعة من التساؤلات التي تتطلب الإجابة . ويستخدم لفظ التحفيز للتعبير عن القوى الدافعة داخل الفرد التي تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري ، وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك . ويمكن أن نمثل النموذج الأساسي للسلوك ومكان تلك القوى الدافعة (الدوافع) كما في شكل رقم (٢/١٢) .



شكل رقم (٢/١٢) النموذج الأساسي للسلوك

أ. عدم التمكن من إشباع الحاجات :

ماذا يحدث لو أن الإنسان لم يتمكن من إشباع حاجاته ؟ ، تعتبر الإجابة على هذا السؤال أهم من الإجابة على تأثير إشباع الحاجات على السلوك ، حيث أن الاضطرابات الفردية والاجتماعية في المجتمعات الحديثة تنشأ من عدم إشباع الحاجات . فإذا كان الغرض من دراسة وتحليل الدوافع والحاجات البشرية هو البحث عن الوسائل التي تحقق إشباع الحاجات ، فإن البحث في النتائج المترتبة على عدم التمكن من إشباع الحاجات البشرية يساعد على تجنب عدم الإشباع وعلاج المشاكل التي تنجم من الفضل في الإشباع.

وجوهر مشكلة عدم إشباع الحاجات البشرية هو أن هذه الحاجات تتعارض مع بعضها ، مما يعني أن إشباع إحداها قد يتم على حساب الحاجات المتعارضة الأخرى .



كذلك فإن الإنسان لا يمكنه إشباع كل الحاجات . ومن هنا فإنه يضطر إلى إعطاء أولويات لإشباع حاجات دون أخرى . وهذا الموقف الناشئ عن تعدد الحاجات وتعارض بعضها البعض الآخر هو الذى دعى بعض أساتذة العلوم السلوكية إلى القول بأن الإنسان يعيش دائرة من الفضاء النفسى Psychological Life Space ، فالإنسان يعيش داخل شرنقة تمنعه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته .

وقد تكون الموانع التى تمنعنا من تحقيق أهدافنا هى موانع جسمانية أو موانع زمنية أو موانع مكانية أو موانع مالية ، أو مجرد شعور بموانع وهمية لا أساس لها . فمثلاً : توفر الموارد المالية قد يمنع من إشباع رغبات حاجات قوية وعاجلة . أكثر من ذلك : الموانع الداخلية Internal Barriers قد تقف عقبة فى سبيل تحقيق الهدف ، فمثلاً : قدرة الطالب الذى يسعى فى الحصول على البكالوريوس قد تقف كعقبة داخلية كامنة داخـل نفسه ، تمنعه من تحقيق هدفه . إن مثل هذه الموانع لا تمكن من تحقيق الأهداف ، وتـد كثير من المشاكل .

وعلى العكس من ذلك ، فإنه قد لا يوجد ما يمنع الإنسان من تحقيق أهدافه ، ولكـ الرغبات والدوافع قد تتعارض . وفى هذه الظروف يتحتم على الشخص أن يختار بين البدائل المتاحة ، فالحاجات البشرية الكامنة داخل الفرد تسعى إلى أن تحقق إشباعاً على حساب بعضها البعض .

وفى الواقع العملى ، فإن الإنسان لا يجد كل ما يسعى إليه أو ما يشبع رغبته ولذلك يقع فى صراع دائم فى الاختيار بين البدائل المتاحة . ويلاحظ أنه يمكن أن نفس التعارض فى الاختيار إلى عدة صور ، منها ما يلى :

(١) تعادل جاذبية هدفين أو أكثر ، وفى الكثير من الحالات يتعرض الإنسان لموقف فيه أن البدائل المتاحة له كلها بدائل طيبة ، بل أنها بدائل تتعادل فى تحقيق رغبة وإشباع حاجته . وهذا ما نطلق عليه صراع الاقتراب Approach Conflict

حيث أنه نظرا لتعادل جاذبية كل من البديلين ، فإن الفرد يكون فى صراع لاختيار أى منهما .

(٢) على العكس من ذلك قد يتعرض الإنسان لحلين أو هدفين ، يجد أن كلاهما أسوأ من بعضهما البعض ، ولكن لا بديل لهما . ومن هنا نجد أنه فى حالة صراع لتجنب كلاهما . وهذا ما نطلق عليه صراع الابتعاد Avoidance Conflict . وفى مثل هذه الحالة نجد أن الإنسان يرغب فى الابتعاد أو عدم الاقتراب من كلا الهدفين .

(٣) وهناك موقف ثالث ، وهو مزيج من الموقفين السابقين ، حيث يجد الشخص أن هناك هدف جذاب وآخر غير ذلك ، والمشكلة التى يتعرض لها الفرد هى الاختيار بين أيهما ، أو أن للهدف الذى يسعى إليه جوانب طيبة وأخرى سيئة . فانه يتعرض لموقف من الصراع فى الاختيار ، وهذا ما نطلق عليه صراع الاقتراب الابتعاد Approach-Avoidance Conflict . ولأنك أن هذا النوع من الصراع النفسى هو الشائع بين الناس .

ب. رد فعل الفرد لعدم إشباع الحاجات :

ماذا يحدث عندما يفشل الإنسان لسبب أو آخر فى إشباع حاجاته . إن رد فعله لذلك الفشل يأخذ صورا عديدة ولا يمكن حصرها ، ولكن أيا كانت هذه الصور ، فإن هناك نمودجا واحد يمثلها جميعها ستعطى فكرة كالآتى :

إن القاعدة الأساسية هى أن عدم تحقيق الهدف يؤدى إلى الضيق والإرهاق Frustration . ويلاحظ أن الفرد يقابل ذلك الضيق أو الإرهاق بالرغبة فى الابتعاد عن الموقف أو الانسحاب من هذا الضيق . وقد يأخذ هذا الابتعاد صورة الابتعاد المادى من الموقف ، أو يكون انسحاب معنوى عن طريق اللامبالاة Apathy وعدم الاهتمام . ولكن لا يقوم الإنسان بالابتعاد عن الموقف الذى حقق له عدم الإشباع فى كل الحالات ، بل أنه يأخذ موقفا عدائيا من هذا الشيء أو الشخص الذى حقق له الإرهاق أو الضيق . ويقصـ



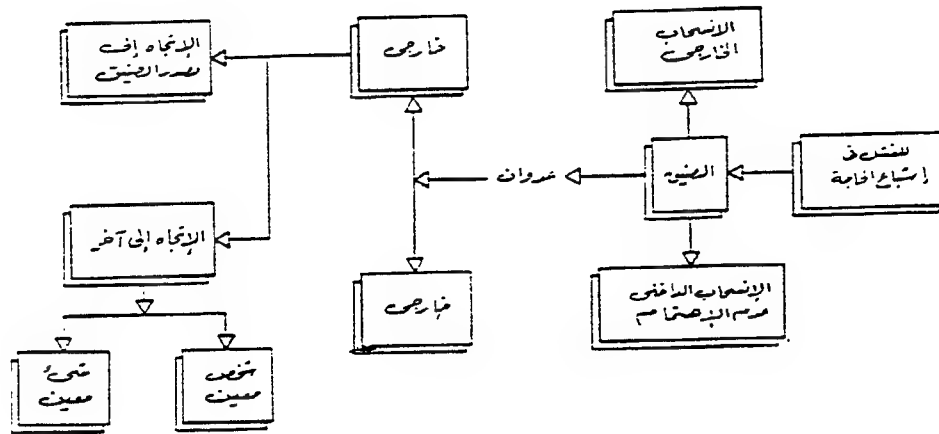


■  
بالموقف العدواني تصرف أو استخدام قوة ضد شخص أو شيء معين . وإذا كان هناك اعتداء أو هجوم مباشر على مصدر الضيق ، ففي هذه الحالة لا توجد مشكلة ، حيث أن ذلك يعنى أن الإنسان قد أفصح عن عدم تمكنه من إشباع حاجاته ، ولكن ما يحدث فى الواقع هو أن الإنسان الذى يفشل فى تحقيق رغبة معينة قد يتحول كلية إلى طرف ثالث لإلقاء اللوم عليه . فمثلا إذا تعرض الموظف لضيق من رئيسه إلى إلقاء اللوم على أفراد أسرته والثورة والغضب لأى تصرف يبدو من أحد أفراد هذه الأسرة ، كذلك قد يفشل طالب ما فى الالتحاق بالكلية التى يرغب فيها ، مما قد يحوله إلى السخط وعدم الرضاء عن نظم الامتحانات والتعليم .

وإذا كان العدوان صورة معبرة عن الضيق ، فإن وراء العدوان يقف العداء Hostility . فإذا كان العدوان Aggression هو تصرف معين ، فإن العداء هو الدوافع الكامنة وراء هذا التصرف أو هو الحقد الذى يدفع إلى العدوان .

ويوضح الشكل رقم (٢/١٣) النموذج العام للتصرفات التى تنتج من عدم إشباع الحاجات . ويلاحظ من الشكل أن الفشل فى إشباع الرغبات البشرية يؤدى إلى الضيق والإحباط Frustration ، ويؤدى بدوره إلى حالات إما من الانسحاب من الموقف أو الكف عنه أو اللامبالاة ، أو إلى نوعا من العدوان . وقد يكون هذا العدوان داخلى ، أى يحتفظ الإنسان بالرغبة فى الاعتداء داخل نفسه . ويترتب على ذلك نوع من الضيق الداخلى ، أو أن يتحول الاعتداء إلى واقع ظاهر ومحسوس فى صورة عدوان فعلى على مصدر الفشل أو عدوان على طرف ثالث . وقد يكون هذا الطرف شخص ، وقد يكون شيئا معيناً . فمثلا إذا فشل الموظف فى إقناع رئيسه بوجهة نظره ، قد يصر على موقفه معتقدا أن فى ذلك إرضاء لنفسه .

\*\*\*\*\*



شكل رقم (٢/١٣) النموذج العام للتصرفات التي تنتج عن عدم إشباع الحاجات

## تفهم النظم الاجتماعية

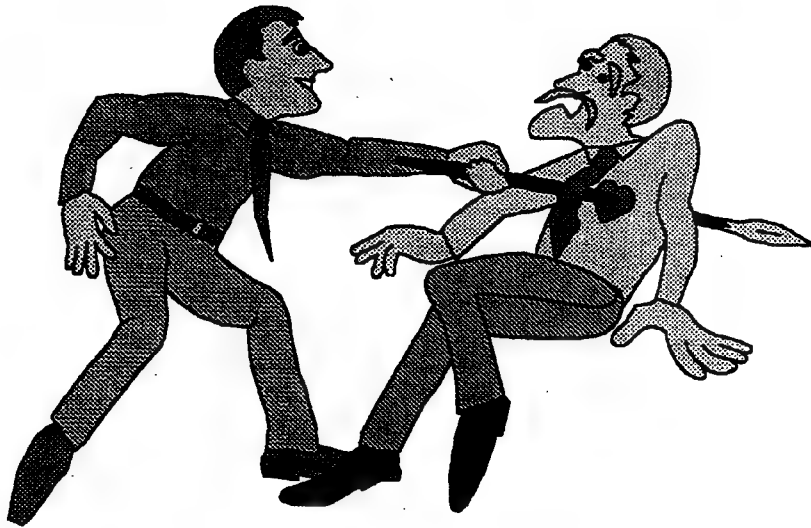
يعرف النظام الاجتماعي بأنه مجموعة مركبة من العلاقات الإنسانية تتفاعل مع بعضها بطرق عديدة وبشكل لا حدود له . فان كل مجموعة صغيرة من البشر تكون فيما بينها نظاما فرعيا في إطار المجموعات الأكبر ، التي تكون بدورها فيما بينها نظم فرعية في إطار مجموعات أكبر وأكبر . وهكذا حتى تصل إلى النطاق الأكبر الذي يضم سكان الكرة الأرضية بأكملها . ويسمى النظام الإنساني باعتبار أن سكان الكرة الأرضية جميعهم من البشر .

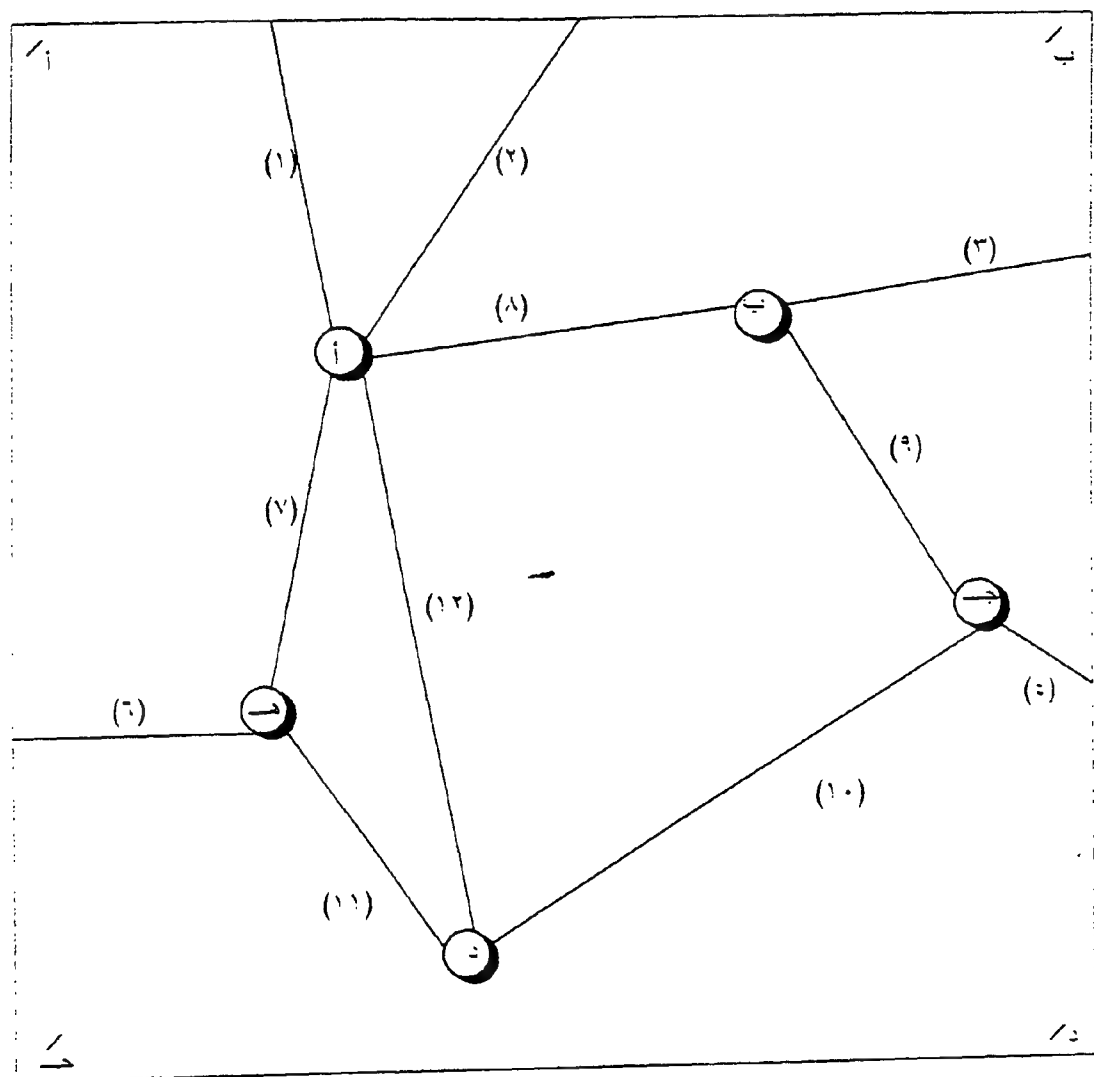
وإذا نظرنا إلى منظمة ما بعينها ، فان النظام الاجتماعي الذي تحتويه هذه المنظمة يتضمن جميع الأفراد العاملين فيها وعلاقاتهم فيما بين بعضهم البعض ، وكذلك علاقاتهم بالعالم الخارجي (أى خار المنظمة) .

ويمكن تمثيل التفاعل الداخلى فيما بين مكونات النظام الاجتماعي بشكل تخطيطى كما هو موضح فى شكل رقم (٣/١) ، حيث يبين الشكل إطارا على شكل مستطيل بداخله مجموعة من الأجسام (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) مثبتة إلى بعضها البعض بأذرع (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩) ، (١٠) ، (١١) بينما تتصل هذه الأجسام بالإطار الخارجى بخيوط مطاطية (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩) ، (١٠) ، (١١) . فإذا فرضنا أن الخيط المرن رقم (٦) قد تحرك ناحية الركن (أ) ، فإن جميع الأجسام سوف تتأثر وليس فقط الجسم (هـ) ، فكلها ستتحرك فى موقعا . كما أن الشد فى القضبان سوف يتغير .

وإذا أخذنا فى الاعتبار الجسم (أ) ، فانه سيتأثر بالمسار (٦ - ٧) والمسار (٦ - ١١ - ٢) والمسار (٦ - ١١ - ١٠ - ٩ - ٨) فى نفس الوقت . وفى الوقت ذاته فان بقية الأجسام سوف تتأثر بالمسارات المختلفة التى تتفاعل مع بعضها البعض . وإذا تحرك خيط مرن آخر ، فان كل الأجسام سوف تتأثر فى كل مرة .

## القدرة على التعامل مع الآخرين





شكل (٣/١) توضيح كيفية اعتماد مكونات النظام الاجتماعي على بعضها البعض

ويوضح هذا المثال الفيزيائي الارتباط المتبادل لكل مكونات النظام الاجتماعي . فبتعبير بسيط " أى تغيير فى أى جزء من هذا النظام يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى . فإننا نقول أن كل شيء يتعلق أو يرتبط بكل شيء آخر .

## ١. التوازن الاجتماعي : Social Equilibrium

يقال عن أى نظام أنه فى حالة توازن اجتماعى ، عندما يكون هناك عمل ديناميكى متوازن ما بين أجزاءه المرتبطة ببعضها البعض . والتوازن هنا يعبر عن مفهوم ديناميكى Dynamic Concept وليس استاتيكية Static . فهناك حركة دائمة فى كل منظمة ، ولكنها تحدث بحيث يظل العمل الديناميكى المتوازن قائما . فالنظام هنا مثله مثل البحر الذى يوجد فى حالة حركة دائمة ، ولكن الصفات الأساسية له تتحرك تحركا ضئيلا للغاية .

وعندما يحدث تغييرات ضئيلة فى النظام الاجتماعى ، فإن النظام يمتصها بتعديل نفسه بحيث يظل فى حالة توازن . أما إذا كانت التغيرات جوهريّة أو تتكون من سلسلة من التغيرات السريعة التلاحق ، فإن ذلك قد يؤدى إلى خروج المنظمة عن التوازن ، وبالتالي تنخفض قوتها بشكل خطير حتى تصل إلى حالة جديدة من التوازن . وبهذا المعنى فإن المنظمة التى توجد فى حالة عدم توازن تعمل أجزائها المختلفة ضد بعضها البعض بدلا من أن تعمل بطريقة متجانسة . ولنأخذ هذا المثال فى أحد المصانع فى منطقة نائية من مدن الصعيد ، كان معدل الحوادث مرتفعا ، وكان السبب فى ذلك أن المشرفين الستة المسئولين عن العمل لم يتبعوا تعليمات السلامة فى هذا المصنع ، وذلك بالرغم من موافقتهم الظاهرية على هذه التعليمات . ولكنهم لم يتفهموا تماما المقصود باحتياطات منع الحوادث ، وبالتالي أهمل مروضيهم إتباع هذه الاحتياطات . وقد أدى هذا إلى حالة عدم توازن مع مجموعات العمل العاملة فى المواقع الأخرى ، والتى تلتزم بقواعد السلامة .

فقررت الإدارة أن تضع على لوحة الإعلانات التى توجد فى صالة الطعام بالمصنع رسما كاريكاتيريا مكونا من ستة أوجه يرسم مجسم ، ووضعت على كل وجه اسما من أسماء الأقسام الستة بالإدارة ، ووضعت على كل اسم ترتيبا تصنيفيا لمدى التزام الإدارة بمتطلبات السلامة

بالقسم . فالقسم الذى تكثر فيه الحوادث صورت الإدارة الوجه المعبر عنه بشكل يوضح الفزع ، وكتبت عليه " لا تجزع فأنت السبب !!! " ، ووضعت ثلاث علامات تعجب عد هذه العبارة .

وقد أخذها الموظفون بالشركة مادة للسخرية من هذا القسم ، واعتبروا أن الوجه يعبر عن المشرف الذى يهمل الالتزام بالسلامة . وأعدت الإدارة ترتيب هذه الوجوه وأشكالها فى كل أسبوع . وكانت النتيجة جيدة لأن كل مشرف أراد أن يضع نفسه فى الشكل الذى يعبر عن الالتزام والدقة . وبعد مضى أقل من ثلاث أسابيع كان الرسم ذو الأوجه الستة كلها متشابهة ، ويدل على الجدية والالتزام بقواعد السلامة ، وحافظ المشرفون الستة على إبقاء أقسامهم بعيدة عن الحوادث ، وظلت الصورة الجيدة مستمرة .

## ٢. التصرفات الملائمة والتصرفات غير الملائمة فى العمل :

### Functional and Dysfunctional Actions

إذا فحصنا المثال السابق ، نجد أن الإجراء الذى اتخذته الإدارة بوضع الكاريكاتير ذو الأوجه الستة على لوحة الإعلانات ، قد أدى إلى شعور المشرفين بالتقصير فى واجباتهم . وقد ساعد على تحفيزهم على تفهم قواعد السلامة واحتياطات منع الحوادث ، وبالتالي إتباع الإجراءات الصحيحة وإلزام رؤوسهم بها .

إن هذا الإجراء يسمى تصرفاً ملائماً للعمل وللنظام الاجتماعى Functional Action . وإذا كانت الإدارة غير متفهمة للنظام الاجتماعى فى هذه البقعة النائية ، وسارعت بمجازاة المشرفين المقصرين ، فإن الترابط الاجتماعى بين الناس فى هذا المكان الجغرافى كان سيتدخل ويجعل زملائهم يدافعون عنهم ، ويتصرفون تصرفات قد تؤدى إلى عواقب وخيمة ، فإن الناس هناك يؤمنون بالمثل القائل " انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً " .

ويعتبر مجازاة المشرفين لو كان قد حدث إجراء غير ملائمة Dysfunctional Action لأنه لا يلائم طبيعة النظام الاجتماعى فى هذا المكان ، حتى ولو كان إيقاع العقوبة يعتبر عملاً مقبولاً من الناحية التنظيمية ومتطلبات الانضباط .

### تمرين :

لو كنت مسئولاً عن توزيع بعض المعونات المجانية التي يوزعها المصنع في الأعياد على الفقراء من سكان القرية التي يوجد بها المصنع المذكور في المثال السابق . ولاحظت أن سيدة كبيرة السن قد عادت لتأخذ نصيباً آخر رغم أنها قد حصلت على نصيب قبل ذلك مباشرة ، ولما نهرتها وأخرجتها من الصف ، بكت وهب الناس لنصرتها ورفضوا أن يستمعوا إلى شرحك للأسباب التي دعيتك للقيام بهذا العمل . وقد وصل الانفعال ببعض الأفراد إلى حد أنه سيك وحاول الاعتداء عليك .

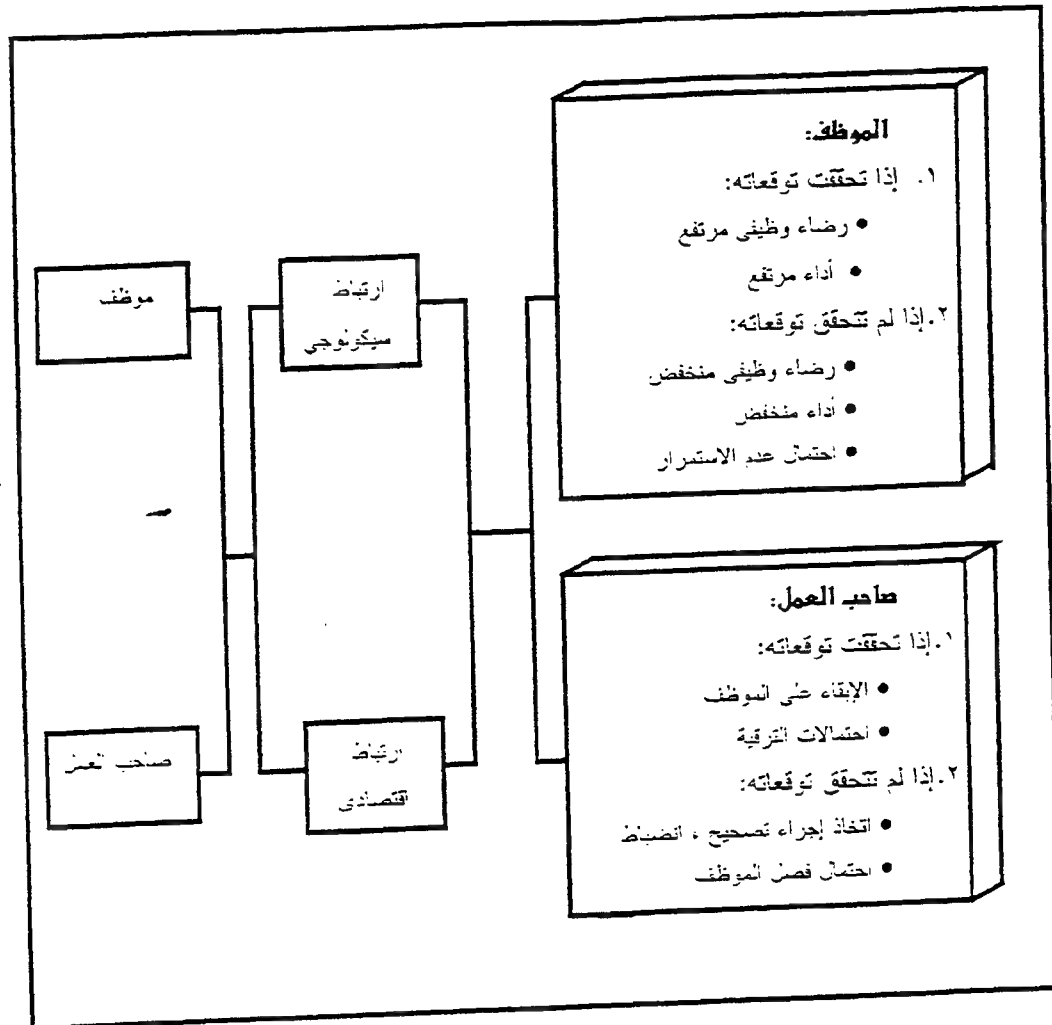
ما تعليقك على التصرف الذي قمت به أنت والتصرف الذي قامت به الجماهير ، وخصوصاً الشخص الذي حاول الاعتداء عليك ؟

### ٣. الارتباط السلوكي والارتباط الاقتصادي بالمنظمات :

#### Psychological and Economic Contracts

عندما يلتحق الموظفون بأي منظمة من المنظمات ، فانهم يوقعون عقداً (ارتباطاً) سيكولوجياً غير مكتوب معاً ، وأن هذا الارتباط يتم دون وعي بذلك ، أي تلقائياً ، فإن العقد المادي الذي يتم توقيعه هو ما يعرف بالعقد الاقتصادي (أو الارتباط الاقتصادي) Economic Contract الذي يحدد العلاقة بين الموظف وصاحب العمل مثل نوع العمل والأجر وساعات العمل والترقية والعلاوات وغير ذلك . ويمكن تمثيل ذلك كما في شكل رقم (٣/٢) ، حيث يسير العقدان (الارتباطان) جنباً إلى جنب . ويوضح العقد أو الارتباط السيكولوجي ظروف التدخل السيكولوجي للموظف في نظام العمل بالمنظمة . وبهذا الارتباط غير المكتوب يرضى الموظف أن يعطى المنظمة كمية من الأعمال المطلوبة بأقصى جهد وولاء وانتماء ، وأن يعمل على المحافظة على أموال وممتلكات المنظمة ، كما لو كانت ملكاً خاصاً له ، وفي المقابل يأمل الموظف أن يحصل من المنظمة على الأمان في وظيفته ، فلا يفصل دون مبرر ، وأن يعامل معاملة إنسانية ، وأن يجد علاقة طيبة بينه وبين زملائه ورؤسائه ، وأن يجد المأزرة من المنظمة في الحصول على كل توقعاته المشروعة . هذا ما يضمنه الارتباط السيكولوجي ، وأن كان غير مكتوباً . أما الجوانب المادية الأخرى ، فإن الارتباط (العقد) الاقتصادي يضمنها ويعمل





شكل (٣/٢) الارتباط النفسي والارتباط الاقتصادي

القانون على حماية الطرفين من اعتداء أى منيما على الآخر ، ويكون المرجع فى ذلك هو العقد الاقتصادى المكتوب ، كما أن العقد السيكولوجى يلزم الموظف والمنظمة بما جرى العرف عليه من تصرفات كل من الطرفين حيال الآخر ، حتى ولو لم يكن مكتوباً .

وإذا احترمت المنظمة العقد الاقتصادى ولم تحترم العقد السيكولوجى ، فإن الموظف ينخفض رضاؤه الوظيفى وينخفض أدائه تبعاً لذلك ، بالرغم من أن جميع حقوقه الاقتصادية تحصل عليها دون مناقشة أو مراوغة . أما إذا احترمت المنظمة العقد الاقتصادى والعقد السيكولوجى فى نفس الوقت وأوفت المنظمة بتوقعات الموظفين منها اقتصادياً وسيكولوجياً، فإن رضا الموظف عن العمل يزداد ويظل الموظفون فى حالة انتماء دائم للمنظمة ، ويرتفع أداؤهم بشكل كبير .

ويوضح شكل رقم (٣/٢) أن صاحب العمل (المنظمة) يتصرف بنفس الطريقة التى يتصرف بها الموظف حيال الارتباط السيكولوجى والارتباط الاقتصادى ، فانه ، أى صاحب العمل ، يتوقع من الموظف الأداء المرتفع والتعاون الكامل ، وعندما يتحقق هذا ، فإن صاحب العمل يسعى إلى الإبقاء على الموظف ، ويعمل على ترقيته ومكافأته . وإذا ما شعر صاحب العمل بتقاعس الموظف ، فانه يلجأ إلى الإجراءات التصحيحية ، وقد ينتهى به الأمر إلى فصل الموظف !! .

### Cultural Shock

### ٤. الصدمة الحضارية :

عندما يتصرف الناس طبقاً لتوقعاتهم من الآخرين ، فإن سلوكهم يعرف بالسلوك الاجتماعى Social Behavior ، كما فى حالة الموظفة " سناء " . فلقد ترعرعت سناء وكبرت منذ طفولتها إلى أن أصبحت شابة فى بيئة حضارية كونت من خلالها معتقداتها الإنسانية Human-Created Beliefs ، وعاداتها Customs ، ومعارفها Knowledge ، وممارساتها المختلفة Practices . وتعتبر البيئة الحضارية بمثابة السلوك التقليدى للمجتمع الذى نشأت فيه الموظفة " سناء " ، وتؤثر على جميع تصرفاتها . ويعتمد الناس على بيئتهم الحضارية لأنها توفر لهم الأمن والاستقرار ، حيث يتفهمون ما يحدث فى مجتمعهم ويتفهمون أيضاً كيف يستجيبون له.

وعندما ينتقل الموظف إلى مكان آخر في مجتمع مخالف ، فإنه يتعرض إلى ما يعرف بالصدمة الحضارية Culture Shock ، ولكن بدرجات مختلفة .

وتعرف الصدمة الحضارية بما يشعر به الموظف من حالة ارتباك Confusion ، والشعور بعدم الأمان Insecurity ، والقلق Axiety الناتج من شعوره بالغربة في البيئة الجديدة. ويرجع ذلك إلى عدم معرفته لما يجب عمله وخوفه من الوقوع في خطأ ما أثناء تعامله مع المجتمع الغريب عليه .

وليس من الضروري أن ينتقل المرء إلى بيئة حضارية مخالفة تماما لما تعود عليه حتى تحدث له الصدمة الحضارية . فعندما ينتقل الموظف من أحد فروع الشركة بالأقاليم إلى المركز الرئيسي بالقاهرة ، فإن ذلك يكفي لشعوره بنوع ما من الصدمة الحضارية ، والعكس صحيح عندما ينتقل الموظف الذي أمضى كل خدمته في القاهرة إلى فرع الشركة في أحد الأقاليم ، فإنه يشعر أيضا بالصدمة الحضارية .

وعادة ما تكون الصدمة الحضارية أشد عنفا عندما ينتقل الموظف إلى موقع آخر خارج الوطن الذي نشأ فيه ، حيث تكون العادات واللغة والتصرفات وقيم المجتمع غريب عليه . وقد يصاب بحالة من القلق والخوف الشديد مما قد يدفعه إلى العودة إلى أرض الوطن مع أول طائفة. وبالرغم من أن البشر لديهم القدرة على التأقلم مع الظروف الجديدة ، ولكن الفروق التي يشعر بها الفرد في المجتمع الجديد تضعه تحت ضغوط نفسية وعصبية في بداية الفترة التي تعقب انتقاله إلى الموقع الجديد .

#### ٥. أخلاقيات العمل : Work Ethic

ظلت البيئة الحضارية للدول الغربية لأعوام طويلة تؤكد على أن العمل يعتبر من الأنشطة المرغوب فيها ، والتي يجد الإنسان فيها نفسه . وهذا هو الاعتقاد السائد أيضا في بعض الدول الآسيوية مثل اليابان . ونتيجة لذلك أصبح العمل جزءا من أخلاقيات هذه الشعوب ، يجدون فيه أنفسهم ويشعرون بمتعة كبيرة في أدائه ، حتى هؤلاء الذين لا يحتاجون إلى الأجر الذي

يُحصلون عليه من العمل ، ولكنهم يعملون لأنهم يجدون متعة كبيرة في تحقيق أهدافهم والشعور بقيمة كبيرة عندما يحققون نتائج إيجابية ، سواء حصلوا على أجر أو لم يحصلوا !!

والناس في هذه المجتمعات عادة ما يكون لديهم التزام كبير نحو المنظمات التي ينتمون إليها ، ونحو تحقيق أهدافها . والرسول عليه الصلاة والسلام قد أحث المسلمين على إتقان العمل الذي بأيديهم ، سواء كان الأجر مجزيا أم لا ، فما دام الفرد قد قبل أن يكون بالعمل ، فعليه أن يؤديه على الوجه الأكمل . وقد قال في الحديث الشريف :

**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه**

صدق رسول الله ﷺ

إنها أخلاقيات العمل التي تشجع العاملين على الإنجاز والإتقان ، وهي التي تجعلهم يقدمون أقصى ما لديهم بصرف النظر عن المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصلون عليه .

وعندما قيل للرسول ﷺ أن فلانا يقضى وقته بأكمله في المسجد يعبد الله ، سأل ﷺ ومن الذي يطعمه ، قالوا أن أخاه يعمل لساعات طويلة ليوفر له ولأسرته الطعام والشراب ، ولكنه يؤدي واجبات العبادة بالكاد ، وأحيانا لا يستطيع أن يصل في المسجد ، فسار الرسول ﷺ بالقول :

**لعمري ، إن أخاه أحب عند الله منه**

صدق رسول الله ﷺ

إن العمل عبادة ، ومن يحب العمل ويتحلى بأخلاقياته ينجح في الدنيا والآخرة .

## Motivational Patterns

## ٦. النماذج التحفيزية :

تميل البيئة الحضارية إلى خلق نماذج تحفيزية لكل فرد في المجتمع ، وهي الحالات التي تؤثر على رؤية الأفراد لوظائف الآخرين وتعاملاتهم معهم ، وحتى على حياتهم العامة . وهناك أربعة نماذج تحفيزية ذات تأثير ملموس ، هي :

Achievement

✳ الإنجاز

Affiliation

✳ الانتماء

Competence

✳ المقدرة

Power

✳ القدرة

(أنظر شكل رقم ٣/٣) .

عبارة عن دافع للتغلب على التحديات التي تواجهها أثناء التقدم والنمو	الإنجاز
عبارة عن دافع لعمل علاقة مع الناس .	الانتماء
عبارة عن دافع لتحقيق جودة عالية في عملك .	المقدرة
عبارة عن دافع للتأثير في الناس وفي المواقف المختلفة (الأحداث)	القدرة

شكل رقم (٣/٣) نماذج التحفيز

ونعرض فيما يلي بعض التفاصيل المتعلقة بكل نموذج مما سبق :

### Achievement Motivation

أ. التحفيز من خلال الإنجاز :

الإنجاز عبارة عن محرك يدفع الفرد إلى التغلب على التحديات التي تقف في سبيل تقدمه ونموه . وينجلى تأثير هذا الحافز إذا كان المجتمع ينظر إلى الإنجاز على أنه شيء له قيمته ويتغنون به ، كما هو الحال في فريق الكرة الذي يحصل على الكأس ، فإذا اهتم المجتمع بحصول الفريق على الكأس المحلي ، فإن هذا يدفع الفريق إلى بذل قصارى جهدهم للحصول على كأس إقليمي أو كأس عالمي .

وهؤلاء الأفراد الذين يحفزهم الإنجاز ، إنما يسعون لتحقيق من أجل الإنجاز ، أي أنه قد لا تكون هناك فائدة مادية من وراء هذا الإنجاز ، كما هو الحال بالنسبة لمن يتسلق قمم الجبال الشاهقة ليقال عنه أنه أو شخص صعد هذه القمة . وقد لا تكون هناك مسابقة أو منفعة مالية ، وكذلك الحال بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون تطوعاً في خدمة الآخرين من خلال الجمعيات الخيرية والدينية ، دون أن يكون لهم مأرب مادي بأي صورة من الصور.

### Affiliation Motivation

ب. التحفيز من خلال الانتماء :

يعرف التحفيز من خلال الانتماء بأنه المحرك للفرد لكي ينتمي إلى المجتمع أو الجماعة . ويختلف هذا النوع من التحفيز عن النوع الأول (التحفيز من خلال الإنجاز) بأن الشخص يحفزه إحساس الناس به وإطرائهم له ومدحهم لتضحياته من أجلهم ، كما هو الحال بالنسبة لرجل الأعمال الذي يمنح النادي الذي ينتمي إليه مبالغ كبيرة من المال لتقويته وتشجيعه بشرط أن يعلن النادي صراحة عما فعله هذا الشخص . وربما يضع اسمه على أحد مباني النادي أو يقيم بطولة تسمى باسمه . وهكذا .

وإذا أردنا أن نوضح الفرق ما بين التحفيز عن طريق الانتماء والتحفيز عن طريق الإنجاز ، فإن الشخص الذي يحفزه الإنجاز عندما يريد أن يختار مساعداً له أو مروباً له ، فإنه يبحث عن ذوى الخبرة والكفاءة . أما الشخص الذي يحفزه الانتماء ، فإنه يبحث

عن هؤلاء الذين يثق فيهم ويقدر صداقتهم ، أى يختار زملاء الدراسة أو جيرانه أو أقارب  
أى أهل الثقة عنده أهم من أهل الخبرة .

#### ج. التحفيز من خلال المقدرة : Competence Motivation

يعتبر هذا النوع من التحفيز بمثابة المحرك الذى يدفع الناس للقيام بأعمال ذات جودة  
عالية ، فهم يسعون دائما إلى أن يصبحوا خبراء فى وظائفهم . وهم يتفانون فى إتقان  
أعمالهم ، لأن ذلك يجعلهم يشعرون بالرضا عندما يلجأ الآخرون إليهم لتوخي الاستشارة  
والخبرة ، أو عندما يتوصلون إلى نتائج فى غير مقدور الآخرين التوصل إليها . وم  
أمثلة هؤلاء كبار العلماء والباحثين الذين أفنوا حياتهم فى محاولة الوصول إلى شىء لم  
يستطع غيرهم من البشر أن يصلوا إليه ، مثل " مدام كورى " التى اكتشفت الراديو  
وماتت متأثرة بالسرطان ، وسير " إسحاق نيوتن " الذى قدم للبشرية نظريات علمية ما زلنا  
يجنى ثمارها حتى الآن . وهناك العديد غيرهم .

إن هؤلاء الأفراد الذين تحفزهم المقدرة يطلبون عادة من مساعديهم ومشاركين  
الجودة التى قد تصل إلى حد الكمال ، وربما تحول اهتماماتهم هذه بينهم وبين مراعاة  
العلاقات الإنسانية فى أعمالهم .

#### د. التحفيز من خلال القدرة : Power Motivation

يعد التحفيز من خلال القدرة بمثابة محرك لدفع الشخص للتأثير على الآخرين وعلى  
الأحداث . والشخص الذى يحفز هذا النوع يكون مستعدا دائما للدخول فى المخاطر  
حيث يتخاذل الآخرون ، كما هو الحال عندما يقتحم شخص ما الغرفة المشتعلة لإنقاذ طفلا  
صغير ، وقد يفقد حياته نتيجة لذلك ، ولكنه يسعد كثيرا عندما ينجح ويثنى الناس عليه  
ويقولون أنه صانع الأحداث والمنقذ الوحيد .

وقد يؤدي هذا النوع من التحفيز إلى الوصول بصاحبه إلى الدمار ، ولكنه إذا صاحبه تقييم للمخاطر والتبعات ، فانه من الممكن أن يصبح تحفيزا بناءا يصنع من صاحبه بطل لا يجارى .

عرضنا فيما سبق نبذة مختصرة عن أنواع التحفيز المختلفة ودوافع ومحركات كل نوع . وقد عرضنا هذا الموضوع هنا لأن الشخص الذى يتعامل مع الآخرين يستطيع أن ينجح فى الحصول على نتائج إيجابية مع كل فرد منهم ، إذا ما عرف محفزاته وتعامل معه من خلالها ، فان الاستجابة ستكون فورية بالطريقة التى تريدها وتحصل على رد الفعل الإيجابي من الشخص الذى تتعامل معه إذا ما دخلت إليه من خلال محفزاته الحقيقية .

#### Social Responsibility

#### ٧. المسؤولية الاجتماعية :

منذ بداية الخمسينات وحتى نهاية السبعينات ، برزت قيم حضارية جديدة بين المجتمع والمنظمات التى تعمل به ، من اعتمادية كل من المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة على بعضهم البعض . فالمنظمة التى تعمل على الاحتكار ورفع أسعار منتجاتها على أفراد المجتمع ، خصوصا المنتجات الأساسية لحياة ومعيشة الإنسان ، تكون مكروهة من المجتمع ، ولولا حاجتهم إليها لقضوا محليا ، وكذلك الحال بين المنظمة التى تسحب المياه اللازمة لتشغيل آلاتها من التربة ، تتأثر بما يلقيه الأفراد فى هذه التربة من ملوثات ، وكلما زادت الملوثات كلما زادت صعوبة تشغيل المنظمة وازدادت تكاليف التشغيل . والبيئة بدورها تؤثر وتتأثر بتصرفات المجتمع والمنظمات . إن الجميع عليهم مسؤولية مشتركة ، فكل يعيشون فى مكان واحد ويتنفسون هواء واحد ، فكل مسؤوليته التى نسميها المسؤولية الاجتماعية .

ويطبق هذا التعامل مع الجماهير بنفس الأسلوب ، فإن المديرين والمشرفين والموظفين جميعهم ينتمون إلى منظمة واحدة ، وهى تمثل بالنسبة لهم المظلة التى توفر لهم فرص العمل وتضمن استمرارهم فى إشباع رغباتهم ، ولو اعتدى جانب منهم على الآخر لأدى ذلك إلى الإخلال بالكيان الذى يظل الجميع . فكل جانب منها مسؤولياته الاجتماعية ، فالمنظمة لا بد وأن تبقى لتوفر للمجتمع ما يريد من سلع وخدمات ، والموظفون لا بد أن يتواجدوا لتستطيع المنظمة



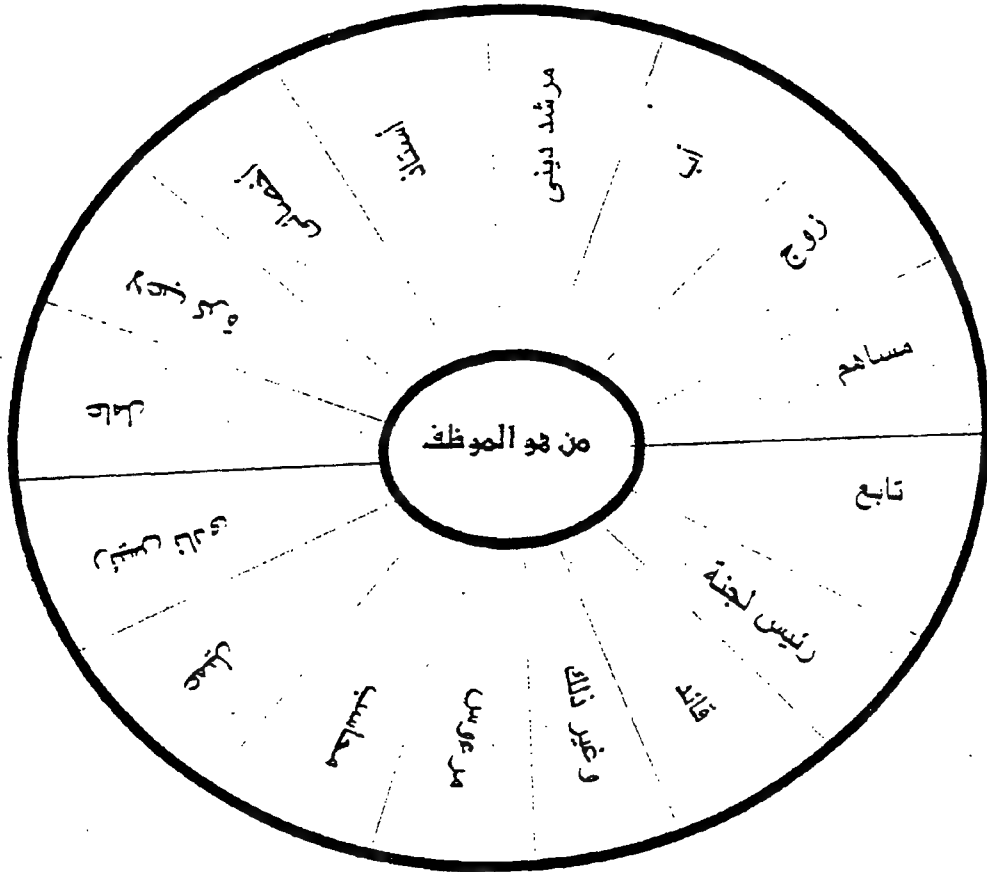
القيام بمهامها ، والمديرون لابد وأن يعملوا على تحقيق التوازن ما بين المنظمة والمجتمع والموظفين . وهذا يفرض طريقة محددة للتعامل ما بين الجميع . فلكل منهم دوره الذى يمكن اعتباره بمثابة نموذج للتصرفات المتوقعة من أى شخص فى إطار أوجه النشاط التى تتضمن أشخاص آخرين . وهذا الدور يعكس موقع الشخص فى النظام الاجتماعى ، بما يتضمنه هذا الموقع من حقوق والتزامات ، وقدرة ومسئولية . ولكى يستطيع أن يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ، فإنهم يحتاجون إلى طريقة ما لتوضيح سلوك الآخرين . وعادة ما تؤدي الأدوار التى يلعبها الأفراد هذه الوظيفة فى النظام الاجتماعى .

والدور الذى يقوم به أى شخص من الأشخاص عادة لا يكون دورا واحدا ، فإن لكل فرد أدوار متعددة بعضها يقع عليه فى عمله والبعض الآخر خارج نطاق العمل .

فإذا نظرنا إلى شكل رقم (٣/٤) نجد أن الفرد الواحد يقوم بدوره الوظيفى كموظف فى منظمة ما ، ويقوم بدوره العائلى كأب ، ويقوم بدوره الاجتماعى كرئيس لأحد الأندية ، وغير ذلك من الأدوار المتعددة ، فقد يكون صاحب منزل وقد يمتلك متجرا ، وقد يكون عضوا فى جمعية خيرية ، أو غير ذلك . وفى هذه الأدوار المتعددة يكون الفرد مشغولاً وبشأنه فى ذات الوقت ، ومشرف ومروءوس ، وباحث عن نصيحة ومقدم لها . وما من شك أن كل دور من الأدوار التى يلعبها الشخص الواحد سلوك يختلف عن غيره . وحتى لو نظرنا إلى الشخص الواحد فى نطاق بيئة العمل وحدها ، فقد نجد أن لأى فرد من الأفراد أكثر من دور ، فإن المشرف الذى يلعب دور الرئيس فى قسمه يكون مروءوسا بالنسبة لمدير الإدارة . وهكذا .

إن الأدوار التى يقوم بها الأفراد تضعهم فى طرفى التعامل فى كل موقف من المواقف فقد تكون صاحب القرار ، وتتعامل مع الآخرين من موقع السلطة فى وقت ما ، ثم تجد نفسك بعد ذلك بقليل فى موقع المروءوس الذى يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس له . إن التعامل مع الأفراد والجماعات هو شئ ديناميكى يتطلب من الإنسان الذى يتوخى النجاح أن يضع نصب عينيه أنه من الممكن أن يلعب دور الطرف الآخر فى أى لحظة من اللحظات .





شكل رقم (٣/٤) كل شخص يمكن أن يلعب أدوارا كثيرة في المجتمع

وهنا تكون القاعدة الذهبية في التعامل هي :

### عامل الناس كما تحب أن يعاملوك

في النهاية هذا هو الأساس الاجتماعي الذي يحكم تصرفات الآخرين وتعاملاتهم مع بعضهم البعض .

\*\*\*\*\*

## مفهوم وأبعاد الجماعات

### ١. تعريف الجماعة :

تتدخل مجموعة من الاعتبارات في تحديد الصفات الخاصة بأى جماعة ، فاصطلاح الجماعة يستخدم للتعبير عن تجمع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين وإلى جانب حجم الجماعة ، يجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسب بين أوجه النشاط التي يمارسها الأعضاء ، فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير إلى نوع من الانضباط يدل على أن كلا منهم يتصرف في إطار مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقات المتبادلة ، فهم يتعرفون على مراكزهم في الجماعة وعلاقة تلك المراكز ببعضها البعض ، والدور الذي يقوم به كل منهم في الجماعة .

أما التجمعات الطارئة من الأفراد ، فإنه لا يمكن اعتبارها جماعة بالمفهوم السابق ، ذلك أن الأفراد في تلك التجمعات لا تتوافر لديهم مشاعر راسخة تجاه بعضهم البعض ، وحتى لو توفرت بعض أنواع تلك المشاعر ، فإن التداخل الذي يتم فيما بينهم لا يكون ذا معنى محدد ، فأو تجمهر لعدد من الأفراد ، كنوع من أنواع التجمهرات الطارئة ، لا يربطهم بأى نوع من الروابط سوى الموقف أو الظروف التي يواجهونها في اللحظة والتو . فالجماعات المستقرة تربطهم مجموعة من الروابط المستقرة والاهتمامات المشتركة ، وينظم عملها مجموعة من القيم والأنماط المستقرة التي توجه سلوك أعضائها وتعطى معنى ومضمونا واضحا ، حتى ولو تم ذلك بصورة غير رسمية .

### ٢. الحاجات التي تشبعها الجماعات في أعضائها :

قد يثار التساؤل عن السبب الذي يدعو الأفراد للانضمام إلى بعضهم البعض في الجماعات ، ونجيب على ذلك بقولنا أن سلوك الأفراد يهدف إلى إشباع حاجة معينة . وأن الجماعة توفر ذلك المناخ الذي يسمح للأفراد بإشباع تلك الحاجات من خلال ممارستهم لأنماط السلوك المتنوعة .

وتتنوع أشكال الإشباع التي يحصل عليها الفرد من تفاعله مع الجماعة ، ومن بينها المر المرموق الذي يوفر الهيبة والاحترام Prestige ، والقوة أو المكاسب المادية . ومن جانب آخر نجد أن التكلفة التي يتحملها الفرد أحيانا نتيجة للتفاعل الذي يمارسه داخل الجماعات ، تتـ وتختلف . ومن هنا نستطيع القول بأن نتائج أى تفاعل يمارسه الفرد يمكن التعبير عنه كمكافـ عالية وتكلفة منخفضة ، أو مكافأة منخفضة وتكلفة مرتفعة .

ويمكن أن نرجع ظهور ونشأة الجماعات إلى الأسباب التالية :

#### أ. الحاجة الاجتماعية :

يشعر الفرد في حياته باستمرار بحاجة لإيجاد علاقات بغيره من الأفراد ، حيث تمثل هذه الحاجة أحد الدوافع القوية والمستمرة للعنصر البشرى . فمع تقدم الصناء والتكنولوجيا المستخدمة ، نجد أن الفرد لا يستغل طاقاته أو قدراته بالكامل في أدائه للعد وبالتالي فهو لا يمثل للإدارة سوى عامل تشغيل آلة خراطة ، أو عامل تجميع قطعة (أ) قطعة (ب) . بينما يمثل الجانب الآخر عنصرا إنسانيا بشريا ، وذلك بالنسبة للجماعة التي ينتمى إليها والتي تتكون من مجموعة من زملائه في العمل .

#### ب. إثبات الذات والانتماء :

إن الأفراد عادة ما يحتاجون إلى أكثر من مجرد تكوين الصداقات ، فهم يشعرون بحاجاتهم إلى إثبات ذاتهم وانتمائهم إلى جماعة ما يثبت من خلالها قدراته الكامنة ، ويس لرفع شأنها إرضاء لذاته . فالكثرة عزوة ، والانتماء استقرار .

#### ج. التفهم والمشاركة الوجدانية :

إن العمل اليومي الروتيني عادة ما يكون مليئا بالأنواع العديدة من المضايقة والقلق ، وكلنا نبحث دائما عن الأذن الصاغية وروح الصداقة ، ونفضل في العادة أن يك هذا الشخص ممن يشاركنا خبراتنا ، وبالتالي يستطيع أن يتفهم مشاكلنا بطريقة أفضل .

د. الجماعة كموقف للسلوك المقبول :

كلما تقابلنا مع موقف اجتماعي جديد نصادفه لأول مرة ، فإننا عادة لا نكون واثقين من نوع السلوك المرغوب فيه لمواجهة هذا الموقف . وتمثل الجماعة في هذا الموقف السند الذي نركن إليه في إرشادنا لنوع السلوك المقبول والمطلوب .

هـ. فرض الخلق والابتكار :

إن الكثير من الوظائف تبدو لأول وهلة مهمة وروتينية ، يمكن أن تكون أكثر إثارة للفرد عن طريق قدراته الخلاقة والابتكارية ، والتي تشجعها الجماعة فيه وتسانده وتتممها.

و. المساعدة في حل مشاكل العمل :

حقيقة أن هناك بعض الأعمال التي يمكن أن تتم بصورة فردية ، ولكن الأمر البشري لا شك فيه أن العمل في شكل جماعة (مقارنا بالعمل في صورة فردية) يؤدي إلى زياد تشجيع الأفراد على العمل وزيادة سرعتهم في أدائه . فما هو متعارف عليه أن العمل الجماعي يزيد من قدرة الفرد على التعلم ، وعلى زيادة كفاءته في أداء العمل .

ز. الدفاع عن مصالح الأعضاء :

تساعد الجماعة في حماية أعضائها تجاه الضغوط والقوى الخارجية التي يواجهونها والأمثلة على ذلك كثير ، فجماعة العمل تسعى دائمة لحماية أعضائها تجاه الضغوط التنافسية تفرضها الإدارة ، والخاصة بكمية الإنتاج وساعات العمل والجودة المطلوبة .

ومن الأمور المتعارف عليها الآن ، أنه إذا ما تم إشراك الجماعة في اتخاذ القرار الخاص بإدخال بعض التعديلات على أسلوب وخطة العمل ، فإنه يمكن التغلب على العديد من المشاكل المصاحبة لمواقف المعارضة التي يقفونها بصورة جماعية ضد الأوامر التي تعرض عليهم . ومن هنا نجد تصميم الكثير من رجال الإدارة الواعين على مشاركة العاملين واستشارتهم قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم .



فولاء الفرد للجماعة التي ينتمى إليها عادة ما يكون قويا بالدرجة التي تستطيع بها الجماعة تحقيق طاعته ورضائه في نفس الوقت . فالجماعة تضع لنفسها نظاما محددًا وعقوبات رادعة للأفراد الذين يخالفون تعليماتها أو قواعدها (المكتوبة أو غير المكتوبة) ، ولعل أقصى هذه العقوبات تتمثل في عزلهم اجتماعيا عنها ، بينما يتم الدفاع عن مصالح بقية الأعضاء الذين يتمسكون بمبادئها ويسلكون أنماط معينة من السلوك تحددتها الجماعة لهم .

ونلاحظ أن تركيز الجماعة عادة ما يكون موجها تجاه الرئيس المباشر الرسمي لها (وهو المشرف) ، حقيقة أن هذا المشرف لديه من السلطات الرسمية الكافية لإصدار الأوامر ، إلا أن المشرف الواعي عادة ما يحجم عن اتخاذ أنواع معينة من القرارات حصرا على كسب ثقة الجماعة التي يرأسها وسعيا وراء تعاونها الفعال .

فالجماعة تستطيع أن تفرض عليه نوعا من الضغوط إذا ما شعرت أنه يهدد كيانها أو يهدد أيا من مبادئها الأساسية . وقد تتمثل تلك الضغوط في تحديد كمية الإنتاج أو إهمال عنصر الجودة أو التباطؤ في العمل ... الخ . مما يضع المشرف في موضع حرج أمام رؤسائه .

### ٣. أهداف الجماعة :

عادة ما يقوم أعضاء الجماعة بتحديد بعض الغايات التي يسعون وراءها من قيامهم بأي عمل ، ويمكن أن نطلق على هذه الغايات اصطلاح أهداف الجماعة Group Goals ، وتختلف أهداف الجماعة عن الأهداف الفردية للأعضاء المكونين لها ، في أن الأولى لا تنشأ إلا بعد اتفاق الجماعة عليها بدرجة أو بأخرى . ولا شك أن درجة اتفاق أعضاء الجماعة على تلك الأهداف تحدد إلى درجة كبيرة فعاليتها في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة ، ولقد تبين أن الجماعات المتماسكة يكون لديها مجموعة من القيم المشتركة التي تساعد على الاختيار الكفء لأهداف الجماعة والسعي الفعال وراء تحقيقها .

وللوصول إلى اتفاق عام على تلك الأهداف ، تلجأ الجماعة (عن طريق قيادتها في الغالب) إلى بعض الأساليب الفعالة ، مثل الاتصال الفعال بين أعضائها وقيادتها ، مما يؤدي إلى تكوين غالبية محابية لتلك الأهداف ، سرعان ما تتبعها الأقلية . كذلك نجد أن أسلوب مشاركة الأفراد في وضع تلك الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها حقق فاعلية كبيرة في تحقيق نوع من الاتفاق العام حول تلك الأهداف والسعى حثيثاً وراء تحقيقها .

#### ٤ . أنواع الجماعات :

هناك العديد من التقسيمات للجماعات . وفيما يلي ستناقش النوعين التاليين :

✳ الجماعات الرسمية .

✳ الجماعات غير الرسمية .

##### أ . الجماعات الرسمية :

الجماعات الرسمية هي التي يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين ، أو لتولى بعض الأعمال التي تفوض إليها . هذه الجماعات تكون من النوع المخطط والذي يوضع لها تنظيم واضح يحدد دور كل فرد فيها بجلاء تام والواجبات المسندة إليه ، والعلاقات التي تقوم بينهم .

ومن الأمثلة على تلك الجماعات الوحدات التنظيمية التي تتضمنها الهيئات الحكومية والشركات الصناعية والتجارية . فإدارة المشتريات والمخازن في شركة ما تعبر عن جماعة مخطط لها مكان واضح على الخريطة التنظيمية للشركة ، ولها أيضا تنظيم داخلي واضح يحدد دور كل عضو فيها ومسئوليته والعلاقات التي تقوم فيما بينه وبين زملائه الآخرين في الإدارة . وكذلك نجد أن قسم إدارة الأعمال بإحدى الكليات يعبر عن جماعة رسمية ، ويظهر على الخريطة التنظيمية للكلية كإحدى وحداتها التنظيمية الرسمية ، ويتكون من مجموعة من الأساتذة والمعيدين والموظفين الإداريين ، الذين يحدد لكل منهم دور واضح ، وتقع عليه مسؤولية محددة . هذا بالإضافة إلى أن العلاقات بين أولئك الأفراد تكون محددة وواضحة ومعلنة .

ب. الجماعات غير الرسمية :

(١) تعريف :

لا تشبع أوجه النشاط الرسمية التي يمارسها الأفراد جميع احتياجاتهم ، ومن هنا يسعى الأفراد إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة رسميا ، ويتم هذه العلاقات في إطار ما يعرف بالجماعات غير الرسمية . تنشأ الجماعات غير الرسمية كنتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة من الزمن ، وقد تنشأ من جانب آخر لإشباع بعض الحاجات في الأفراد التي لا يشبعها فيهم التنظيم الرسمي .

وتنقسم الجماعات غير الرسمية إلى ثلاثة أنواع ، هي :

(أ) الجماعات الأفقية :

ويتم هذا التقسيم بناء على الموقع التنظيمي الرسمي الذي يشغله أعضاء تلك الجماعات ، فنجد أن الجماعات غير الرسمية الأفقية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية على نفس المستوى التنظيمي ، أو في نفس المنطقة .

(ب) الجماعات الرأسية :

وتتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية على عدة مستويات تنظيمية مختلفة في إدارة معينة أو منطقة محددة ، وقد تكون العلاقات الرسمية تنسم برئاسة بعضهم للبعض الآخر ، إلا أن ذلك لا يمنع من حرية التداخل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف غير الرسمية للجماعة التي ينتمون إليها ، أو إشباع أنواع الحاجات التي توفرها لهم تلك الجماعة .



### (ج) الجماعات العشوائية :

وتتكون عضويتها من أفراد ينتمون إلى إدارات مختلفة أو مناطق مختلفة ، وتنشأ مثل تلك الجماعات للهروب من جمود نوعية العلاقات التي يفرضها التنظيم الرسمي .

### (٢) عضوية الجماعات غير الرسمية :

تتكون هذه الجماعات تلقائياً أو عفوية ، دون إسهام مباشر من الإدارة ، من العاملين والعاملات ، لمجرد اتفاق أعضاء المجموعة (أو الشئلة) في المياع والمواقف أو في الرغبة المشتركة لإشباع حاجات فكرية أو اجتماعية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات ، أو لتحقيق قوة ضغط على الإدارة لتستجيب لمطالب مشتركة معينة .

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عام مشترك أو أكثر من المستوى الثقافي أ: السن أو المنشأ (بلديات) أو النادي الرياضي . ويمكن أن ترى أعضاء المجموعـة يأكلون أو يتناولون المشروبات سوريا ، أو يشتركون في مناقشات في أماكن العمل وخارجها . وقد تتواجد هذه المجموعات فرعياً داخل المجموعات الرسمية أ: خارجها .

### (٣) خصائص المجموعة غير الرسمية :

تتمثل أهم خصائص المجموعات غير الرسمية فيما يلي :

#### (أ) تكوين وإتباع قواعد سلوك معينة :

في ضوء القيم التي تعتقها الجماعة ، تتفق على قواعد للسلوك يتبعها أعضائها ، ولا تكون هذه القواعد مكتوبة في شكل إعلان أو منشور أ: مذكرة، إنما هي قواعد يتعارف عليها أعضاء المجموعة من خلال تفاعلهم المشترك ، ويتبعونها في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الرؤساء أو الإدارة

وتتضمن هذه القواعد أنماط السلوك التي تراها الجماعة مقبولة فتشجعها .  
وتلك التي تراها غير مقبولة فتعاقب مرتكبها عليها .

#### (ب) توزيع الأدوار :

تتوزع الأدوار داخل المجموعة على أعضائها بحسب سماتهم الشخصية ومراكزهم الاجتماعية والوظيفية إلى حد ما ، ويتشكل دور كل عضو حسب توقعات أعضاء الجماعة منه . فكل شخص يتوقع منه المجموعة أن يكون قائدها ، فيمارس هذا الدور . ومن يكون مفكرا محملا يتوقع منه المجموعة دور المفكر المخطط لاتجاهاتها ، فيمارسه . وعلى ذلك فإناك القائد أو الزعيم ، ومساعدته ، والمخطط ، وخبير التعامل مع الإدارة ، والمنفذين .

#### (ج) تبادل المعلومات والتوقعات :

من الطبيعي أن يتبادل أعضاء المجموعة معلومات شتى عن العمل وخارجه ، وقد تمثل بعض هذه المعلومات حقائق ، ويكون البعض الآخر مجرد شائعات . وأيا كانت درجة صحة هذه المعلومات ، فهي تسبب في تكوين مواقف أعضاء المجموعة بغض النظر عن صحتها ، قد تؤدي لتكوين موقف سلبي لمن تلقاها تجاه هذا الرئيس . كما يتبادل الأعضاء توقعات تجاه الإدارة ، مثل قول أحدهم لآخر " أن حوافز إضافية ستصرف في منتصف الشهر " . وتشكل هذه التوقعات درجة من الضغط على الإدارة . وأخيرا فهناك توقعات الجماعة تجاه دور كل عضو مما يؤثر في سلوكه .

#### (د) إشباع الحاجات الإنسانية :

تتوفر للجماعة بدرجة أو بأخرى قدرة إشباع حاجات أعضائها من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم . وقد تكون بعضه هذه الحاجات غير مشبعة أصلا من جانب التنظيم الرسمي ، أي الإدارة . فمثلا قد يضمن المشرف

بمعلومات فنية هامة (أو بفرص للتدريب) عن مرؤوسه . فيجد الأخير يبرز  
الثلة من يعلمه ويبيئه بما يؤمن مركزه العملى وتقدمه الوظيفى .

من ناحية أخرى ، فالعامل فى المنظمة ، لا سيما إذا كانت كبيرة ، قد  
يشعر بأنه مجرد رقم بين آلاف الأرقام فى كشف العاملين أو فى كشف  
الأجور . ولكن جماعته غير الرسمية تشعره بأهميته وكيانه ودوره ووزنه  
الشخصى . ومن الطبيعى أن يودى إشباع الجماعة لهذه الجماعات إلى تنسيق  
ولاء أعضائها لها وتماسكها ككل .

#### (9) التأثير على سلوك الأعضاء :

فى ضوء ما تقدم يظهر أن الجماعة الرسمية هى محيط اجتماعى يقد  
لأعضائه مجموعة معلومات وتوقعات تجاه دور الإدارة وتجاه دور كل عضو  
بالجماعة . كما تقدم فرص إشباع الحاجات الإنسانية وتحدد أنماط معينة  
للسلوك ليتبعها أعضائها . ومن الطبيعى أن يؤثر ذلك كله على سلوكيات  
الفرد المنتمى للجماعة .

#### ٥. ديناميكية الجماعة والتنظيم غير الرسمي :

لكى تستطيع جماعة العمل غير الرسمية تحقيق أهدافها والسير فى الاتجاه الملائم لتحقيق  
ذلك ، ولكى يكون فى إمكانها إشباع الحاجات الأساسية لأعضائها ، فإنها تتخذ لنفسها تكوين  
داخليا وهيكل محدد . ويقصد بالهيكل هنا مجموعة من الصفات المحددة التى توضح علاقات  
الأعضاء ببعضهم البعض وبقيادتهم . كذلك تحدد أنماط السلوك المقبولة والتى تقويها الجماعة فى  
أعضائها . وما يرتبط بذلك من نظم المكافأة والعقاب ، تؤدى إلى التزام أعضائها بهذه الأنماط  
السلوكية . وكذلك يتضمن الهيكل نظام الاتصالات داخل الجماعة .

ومن الملاحظ أن هذه الصفات تتميز بالآتى :

\* ترتبط جميعها ببعضها البعض .

- \* أى تغيير فى إحداها له تأثير فوري على جميع الصفات الأخرى .
- \* يعارض الأعضاء إحداث أى تغيير فى أى جزء من هذا النظام المترابط .

#### أ. القيادة :

(١) لكل جماعة من الجماعات قيادتها الطبيعية أو غير الرسمية ، يكون لها مركز اجتماعى تكتسبه عن طريق إتباع مجموعة أعضاء الجماعة لها .

(٢) يختلف القائد غير الرسمى عن القائد الرسمى (المعين للجماعة) . فإتباع الأعضاء للرئيس الرسمى ينبع من سلطته الرسمية . أما القائد غير الرسمى فانه لا يملك أى سلطة رسمية ، ولكن الأفراد يتبعوه لعلمهم أن الجماعة لن تشبع فيهم حاجتهم إلا بوجود قيادة لها ، حيث تحتاج إلى من يوجهها فى ممارسة وظيفتها الاجتماعية . ويأخذ على عاتقه المبادرة وتنظيم جهود الأعضاء تجاه تحقيق أهدافها . كما تحتاج إلى من يراقب سلوك أعضائها ويفرض العقوبات على المنشقين ، كذلك تحتاج الجماعة إلى من يوحد صفوفها أمام الضغوط التى تفرضها الجهات الرسمية عليها .

#### ب. المقاييس والأنماط السلوكية للجماعة :

إن الحاجة إلى الامتثال للمقاييس والأنماط السلوكية للجماعة تغطى أغلب أوجه النشاط الاجتماعى . كذلك نجد هناك مقاييس وأنماط سلوكية فى الحياة الصناعية . فلو قررت الإدارة أو القسم الذى تعمل فيه أن تقيم حفلا صغيرا ، لتردد كل منا فى رفض هذا الاقتراح أو عدم الحضور ، فإن مثل هذا التصرف قد يعنى بعدا عن الجماعة .

ونستطيع القول بأن أكثر المقاييس والأنماط السلوكية أهمية تتمثل فى تلك التى تتعلق بحماية أعضاء الجماعة تجاه الضغوط ، خاصة تلك التى تأتى من جانب القيادات العليا .

ويمكن أن تفرض الجماعة معدلا محددا للإنتاج وتقاوم الذين يحدون عنه .

#### ج. قيم واتجاهات الجماعة :

تتوقع الجماعة من جميع أفرادها المشاركة في القيم والاتجاهات التي تعبر عن وجهات نظر مشتركة بينهم ، وتدفع أفرادها إلى اعتناق هذه الاتجاهات والإيمان بها . و لا تكون هذه القيم والاتجاهات نابعة من أساس صلب من الحقيقة ، بل تتبع نتيجة لمخاوف الجماعة أو أمنياتها . وهنا يجب على المشرف تقييم القيم والاتجاهات كحقيقة واقعة وتعامل معها من هذا المنطلق .

#### د. الضغوط التي تمارسها الجماعة لتحقيق امتثال الأعضاء لمبادئها :

تتوقع الجماعة من جميع أفرادها الامتثال للمعايير والمقاييس التي تضعها وبصرف النظر عن كون هذه المعايير والمقاييس تلائم كل فرد من أفراد الجماعة أم لا فإنه من الضروري على الكل أن يمتثل لها . فالعضو الذي ينحرف عن السلوك الجماعي المحدد يجد نفسه في عزلة اجتماعية عن باقي الأعضاء الآخرين ، بل نجد أنه في الحالات الحادة قد يصل عقاب الجماعة له إلى عدم التحدث معه على الإطلاق وإهمال وجوده بالكامل . وغالبا لا يستطيع الفرد العيش مع الجماعة تحت ظروف هذا العقاب . ويضطر للامتثال لمبادئها ، حتى ولو لم تتواءم هذه المبادئ .

#### هـ. نظم المراكز الاجتماعية :

مجرد أن يتحول التجمع الأولي لأفراد إلى جماعة واضحة ، تبدأ الفروق بين المراكز الاجتماعية بين أعضاء الجماعة في الظهور ، ويعرف المركز الاجتماعي بأنه المقياس الذي يحدد مكانة الفرد وأهميته في الجماعة التي ينتمي إليها . وهذه المراكز الاجتماعية تظهر كنتيجة للتداخل بين الأفراد .

وغالبا ما تحدد المراكز الاجتماعية للأفراد كنتيجة مباشرة لبعض القرارات الإدارية بينما يتكون البعض الآخر كنتاج طبيعي للتنظيم غير الرسمي للجماعة . كما أن العائد المادي (المرتّب أو الأجر) يلعب دورا هاما في تحديد المراكز الاجتماعية للوظائف المختلفة .

## مصفوفة التعامل مع الجماهير

تحدد مصفوفة التعامل الأبعاد المختلفة لعملية التعامل بين جماهير المتعاملين مع المنظما المختلفة (مؤسسات / منشآت / دوائر حكومية ... الخ) والموظفين العاملين بها ، بحيث تتم عملية التعامل هذه على الوجه الأكمل ، وتحقق الرضاء التام لكل من الطرفين (العاملين / العملاء) .

وتتكون مصفوفة التعامل مع أنماط العملاء من ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي :

✱ العاملين (رؤساء ومرووسين) .

✱ العملاء .

✱ المنظمة .

ولقد تناولنا بحث تفاصيل كل من البعدين الأول والثاني عندما ناقشنا موضوع مفهوم وأبعاد الشخصية ، وموضوع أنماط المتعاملين ، في الباب الثاني .

ولكى تكتمل مصفوفة التعامل ، يلزمنا أن نناقش موضوع المنظمة باعتبارها البيئة التنظيمية التي يعمل في إطارها العاملون . وتمثل البيئة الداخلية ليم ، وباعتبارها أيضا المجال الذي يتعامل معه الجمهور ويسعى إليه طالبا للخدمة .

إن فهم أبعاد مصفوفة التعامل مع أنماط المتعاملين والنظر إليها من مفهوم الاقتراب المنظوم — Systems Approach يضع الخلفية اللازمة للموظف الذي يتعامل مع الأنماط المختلفة من البشر لكي يفهم طبيعتهم ويتفاعل معهم في إطار المنظمة التي يعمل بها ، بحيث يحقق الصالح العام الذي يتمثل : فائدتها المشتركة (الجماهير / المنظمة) .

ونعرض فى الجزء التالى بعض التفاصيل المتعلقة بالمناخ التنظيمى ، ثم المتعلقة بالسلوك الإنسانى والبيئة التنظيمية ، حتى نستطيع أن نتعرف على مصفوفة التعامل ودورها فى تحديد العلاقة الصحيحة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها .

#### ١. المناخ التنظيمى :

نسمع كثيرا من زملائنا وأصدقائنا أنهم يشعرون براحة كبرى نتيجة انتمائهم لمنظمة ما وقد نعرض عليهم الانتقال من هذه المنظمات لقاء أجور أعلى ، ولكنهم (أحيانا ولدهشة يرفضون عرضنا ، ذاكرين أن المناخ المريح للعمل المتوفر لهم حاليا لا يمكنهم تعويضه بأو حال من الأحوال . ومن جانب آخر نجد الآخرين الذين يسعون جاهدين لتغيير عملهم ، حيث أن المناخ الذى يعملون فيه مناخ غير مريح ، رغم أننا قد نجد أجورهم مرتفعة بطريقة لا توفرهم الكثير من المنظمات الأخرى التى يسعون للانتقال إليها .

إذن فللمنظمات مناخ خاص بها يتكون ولاشك من العديد من العناصر التى تتفاعل داخل لتصوره فى شكل مرضى أو غير مرضى ، والذى بالتالى يعمل على الاحتفاظ بالعناصر الجيد به ، أو يؤدى إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه . بل أكثر من ذلك قد يسود داخل المنظمة الواحدة عدة مناخات ، فنسمع أحيانا أن المناخ السائد بإدارة الحسابات مناخ جيد ، بينما المناخ السائد بإدارة شئون العاملين مناخ غير جيد . بل وأيضا أبعد من ذلك ، فقد نجد أن الإدار الواحدة يسود بها عدة مناخات ، فقد نجد المناخ السائد بقسم التكاليف داخل إدارة الشئون المالية مناخ جيد ، بينما المناخ السائد بقسم الحسابات مناخ غير جيد .

وهنا نعرض بعض التفاصيل التوضيحية للمساعدة فى فهم المناخ التنظيمى وأثره فى عمليات التعامل مع الآخرين ، سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها . ولتحقيق ذلك نجيب على التساؤلات التالية :

✳ هل الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل ؟

✳ هل استخدام السلطة الرسمية فيه ضمان لتحقيق الإنجاز المطلوب ؟

- \* هل يتهرب الإنسان العادى من المسؤولية ؟
- \* كيف يمكن الحكم على المناخ التنظيمى ؟
- \* هل يمكن قياس المناخ التنظيمى ؟

أ. هل الإنسان كسول بطبعته ولا يحب العمل ؟

دارت ، وما تزال تدور الكثير من المناقشات عن طبيعة الإنسان والعمل . فإذ  
وجهة من وجهات النظر تتبنى مدخلا وفكرا إداريا عن الإنسان والعمل ، يبنى على أرك  
أربعة أساسية هي :

- (١) الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل .
- (٢) يجب استخدام نوع من القوة أو القهر مع الأفراد لضمان إنجاز العمل .
- (٣) الإنسان العادى يفضل أن يوجه فى عمله بدلا من اعتماده الشخصى على نفسه  
بمعنى أن الإنسان العادى يتهرب من المسؤولية .
- (٤) الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادى الذى يشبع حاجات الفرد الاقتصادية .

فالاقتراض الأساسى لهذا المدخل يتمثل فى الطبيعة الكسولة لغالبية البشر .

ونتيجة ممارستنا العملية فى إطار معين ، نسعى نحن المديرين إلى الاقتناع بـ  
المدخل ، فإذا ما أعطيت العاملين معك حافزا لزيادة الإنتاج ، سرعان ما ينسى هذا الحاف  
ويعود العاملون إلى طبيعتهم الكسولة مرة أخرى . وإذا ما وجدت أن هدف المرؤو  
الترقى ، وسعيت جاهدا من أجل ترقيته ، فانه سرعان ما يعود إلى كسله فى الأداء بعد  
حصل على الوظيفة الأعلى التى سعى إليها . وإذا ما أمنت بالطرق الإنشائية فى إد  
العمل ، لتبينت بعد فترة وجيدة سوء استخدام العاملين معك لأسلوبك الديمقراطي الإنسان  
وتعاونهم فى العمل . فإذا ما غيرت أسلوبك وفرضت سلطتك عليهم وفرضت على البعد  
منهم الجزاءات ، عادوا سريعا إلى العمل بفاعلية .



ورغم خبراتنا المتميزة ، إلا أننا لو تعمقنا في دراسة الإنسان ، لوجدنا الخطأ الجسيم الذي نقع في بحكمنا على الإنسان أنه كسول بطبيعته . فالإنسان ليس كسولا بطبيعته وإنه يدعى الكسل تجاه قوى يعتبرها في غير مصلحته .

فلقد خلق الله الإنسان بطبيعة نشطة ، ولنا في ذلك الكثير من الأمثلة ، فتحن كثير ما نترقب إجازاتنا لنستطيع فيها الراحة من عناء العمل والاسترخاء ، وتأتي الإجازة ؛ يمضى علينا فيها سوى أيام قلائل ، فنبدأ في الحنين إلى العودة للعمل بكل ما فيه من مشاكل ، ونشعر أن هناك شيئا ما ينقصنا ، بل قد ينعكس ذلك علينا في الكثير من تصرفاتنا ، فنشعر بالملل والضيق ونبدأ في مضايقة زوجاتنا وأولادنا ، ثم نعود للنعمز متحمسين راغبين فيه . إلا أنه لا تمر فترة قصيرة إلا ونبدأ مرة أخرى في الشعور بالملل من عملنا ونحاول الهروب منه ، ونشعر بالضيق والقلق ، ولا نتمكن من إشباع الكثير من حاجاتنا من خلال العمل .

وكمثال آخر عندما يتقاعد إنسان عن العمل نجده يصاب بالكثير من الأمراض إذا ما استسلم للفراغ الذي يعيشه . فالعمل يمثل جزءا هاما من حياتنا ، إن لم يكن أهميا . فمن نستمد الكثير من العناصر التي تشبع احتياجاتنا كبشر ، سواء المادية منها أو المعنوية .

ومن هنا تظهر أهمية المناخ التنظيمي اللازم لمساندة العاملين في إشباع حاجاتهم من خلال إشباع حاجات المنظمة التي تتمثل في تحقيق أهدافها . ولفظ آخر تظهر أهمية دراسة المناخ التنظيمي كعنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها .

ب. هل استخدام السلطة الرسمية فيه ضمان لتحقيق الإنجاز المطلوب ؟

يجب أن نبدأ هنا بتحديد دقيق لمفهوم الإنجاز المطلوب :

\* هل هو الإنجاز بالمفهوم الذي يحدده المدير من وجهة نظره الشخصية ؟

❖ أم هو الإنجاز الخلاق الذى يمكن تحقيقه بتضافر وإطلاق الطاقات والقدرات الذاتية لجميع العاملين ؟

إذا ما اتفقنا على الإنجاز الأول ، يمكن القول أن القوة أو القير (السلطة الرسمية) تؤدي فى الغالب إلى تحقيق النتائج المحددة ولكن فى الأجل القصير فقط . أما إذا كان مفهومنا للإنجاز بأنه ذلك الخلق والابتكار ، فإن القوة عادة ما تؤدي إلى نتائج عكسية .

فإذا افترضنا أن العاملين ما هم إلا مجموعة من الأيدي المنفذة (مجموعة من الدمي الخشبية فى مسرح للعرائس تحركها أيد بشرية - المديرون هنا) . إذن فالسلطة الرسمية هى الأسلوب الملائم لإحكام الرقابة والضبط على تحركاتهم وسكناتهم حتى يأتى الأداء الكلى مطابقا للتحديد المسبق الذى حدده المدير . أما إذا اقتنعنا بأن مفهوم مسرح العرائس بدميه الخشبية لا يمكن أن يتلاءم مع طبيعة البشر ولا يحقق أى نوع من الإنجاز الخلاق ، إذن فالسلطة الرسمية ما هى إلا أسلوب واحد ضمن أساليب أخرى متعددة ، يطبق فى مواقف محددة ولأغراض مؤقتة .

وبلفظ آخر ، نجدنا الآن نقارن بين نوعين من الرقابة :

❖ رقابة مباشرة لصيقة يمارسها المدير على مرؤوسيه .

❖ رقابة ذاتية يشجعها المدير من جانب مرؤوسيه .

فعقد العمل بين الفرد والمنظمة ، ما هو إلا تعبير عن قبول الفرد لنوع من الرقابة الخارجية ، وذلك فى مقابل عائد مادي ومكافآت أخرى يحصل عليها . وطالما أن مثل هذا التعاقد يتم ضد طبيعة العديد من البشر ويخالف تكوينهم الطبيعي ، فإنه يخلق العديد من المشاكل والمنازعات ، ويضيع قدرا كبيرا من طاقة وقدرة الفرد والمنظمة فى آن واحد . ومن هنا يجب على المنظمات أ، تبحث عن طرق أخرى بديلة لتحقيق تعاون الأفراد تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة ، وبالتالي يسعون إلى ممارسة نوع من الرقابة الذاتية الفعالة التى تحقق هذا الهدف المنشود .

ولنقارن معا بشكل عام ، وقت العمل وتوزيعه باستخدام أسلوب الرقابة الخارجية التي تستند إلى السلطة الرسمية (القوة والقهر) ، وباستخدام أسلوب الرقابة الذاتية التي قامت المنظمة بخلقها وتمييزها في انعاملين عن طريق المناخ التنظيمي المساند .

#### (١) توزيع الوقت الكلى للعمل فى الرقابة الخارجية للنسبة :

- (أ) مراقبة عكسية للرئيس لفهم أسلوبه الرقابى .
- (ب) التفكير فى طرق معاكسة لمقاومة رقابة الرئيس .
- (ج) تنفيذ الطرق المعاكسة للهروب من الرقابة .
- (د) تنفيذ العمل بشكل يبعد العامل عن العقاب .

#### (٢) توزيع الوقت الكلى للعمل فى الرقابة الذاتية :

- (أ) التفكير فى أساليب لتطوير الأداء .
- (ب) ابتكار أساليب جديدة وتجربتها .
- (ج) تنفيذ العمل بشكل يرفع من الأداء للمنظمة .

إذن فالسلطة هى أحد أساليب إنجاز العمل ، إلا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد ولا تحقق النتائج المطلوبة فى جميع الحالات .

#### ج. هل يتصرف الإنسان العادى من المسئولية ؟

تبين فى الكثير من الدراسات التى أجريت ، أن التنظيمات الحالية تعتمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد فى النمو والتقدم . فمعظم المواقع التنظيمية ، وخاصة تلك الموجودة على المستويات الدنيا من الهرم التنظيمى ، خلقت لتاسب الأفراد من ذوى القدرات المحدودة ، والذين يمكن تشبيههم بالطفل عندما يبدأ اتصاله بالحياة . فتلك التنظيمات لا تدع مجالا كبيرا لقدرات الأفراد على الاختيار أو استخدام قدراتهم على التمييز أو موازنة التعليمات حسب الظروف . ومن هنا يظهر الإنسان بشكل الإنسان الذى

يُتَهرَب من المسؤولية . بينما الحقيقة أن الإنسان بطبيعته يسعى للمسئولية ، ولكن بشرط توافر المناخ الملائم المساند لتحمل مثل هذه المسؤولية .

فالمناخ التنظيمي السائد في عدد كبير من المنظمات لا يعطي فرصة كافية للأفراد لاستخدام قدراتهم العقلية ، بل يتوقع منهم الطاعة العمياء ، وترك الأمور التي تحتاج إلى عنصر التفكير إلى قلة منهم ممن يشغلون المناصب الرئاسية في المنظمة . ونعود مرة أخرى لمفهوم مسرح العرائس في الإدارة ، حيث القلة التي تفكر وتحرك وتوجه ، والغالبية المنفذة فقط . فكما حقيقة ، بما في ذلك عدد كبير من القادة والمديرين . يقضى نسبة عالية من وقته أثناء العمل في محاولة لضبط مشاعره ورغباته والتغلب على طبيعته البشرية الحقيقية ، حتى يمكن أن نلتزم ونسائر النظام الذي وضع لنا ، والذي يحكم علينا بمجموعة متعددة من اللوائح والتعليمات والقرارات غير المجدية ، والتي يتمثل الغرض منها فقط في إحكام الرقابة علينا وتسييرنا في الاتجاه المحدد بدلا من الاتجاه الذي قد نرى أنه أفضل وأقدر على تحقيق النتائج .

ولقد أظهرت العديد من الدراسات حقيقة هذا الاتجاه الخاص بالقلق والإحباط الذي تسببه المنظمات الحديثة للعاملين الناضجين ، فيبدو أننا نسعى جاهدين إلى خلق جيل من الأتباع المطيعين ، ونسعد كثيرا عندما نحقق هدوء وطاعة العاملين . فالكثير من النظم التي نضعها ، سواء التحفيزية أو العقابية ، تسعى إلى إيجاد الوسائل اللازمة لتحقيق طاعة والتزام المرؤوسين (مثلما نسعى في حياتنا لتحقيق طاعة والتزام أطفالنا ، ونسعد عندما نحققها) . ويصبح هدف المدير الوصول إلى أعلى قدرة ممكنة من التحكم في هؤلاء المرؤوسين (الدمى الخشبية) ، بحيث تأتي حركاتهم بحساب يتحكم هو فيه .

والنتيجة المنطقية لمثل هذا النمط الإداري هو وجود مجموعة كبيرة جدا من العاملين يظهرون بمظهر السلبية وعدم تحمل المسؤولية ، تحكمهم مجموعة من اللوائح والضوابط والتعليمات الوحيدة التي تملك حق التصرف في هذه المشكلات .

وننسى أو ننتاسى فى خضم تلك التعقيدات والعقم الإدارى ، أن المروؤوس إنسان يمر بطبيعته التى خلقها الله عز وجل ، بمراحل طبيعية ، يجب أن يصل بعدها إلى المستوى الذى يحق له فيه أن يفكر بنوع من الاستقلال ، والذى يستخدم فى إطاره قدراته الخلاقة على الأداء الفعال والتطوير اللازم . بل أبعد من ذلك لو استخدمنا تحليل علماء النفس المرتبط بالطرق الطبيعية للنمو ، لوجدنا أن هناك سبعة أنواع من التغييرات التى تحدث فى عملية نمو ونضج الفرد فى انتقاله الطبيعى من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج والرشد ، وذلك كما يظهر فى الجدول التالى :

م	مرحلة الطفولة	مرحلة النضج
١	سلبية	نشاط وحيوية
٢	تبعية	استقلال نسبي
٣	سلوك محدد	سلوك متنوع
٤	التركيز على الحاضر	التطلع للماضى والمستقبل
٥	اهتمامات سطحية	اهتمامات عميقة
٦	مروؤوس	زميل أو قائد
٧	عدم إدراك للذات	إدراك وسيطرة على الذات

ولنناقش معا هذه التطورات السبعة كما يلى :

#### (١) ينتقل الطفل من مرحلة السلبية التى يعيش فيها أثناء طفولته إلى مرحلة النشاط

##### والحيوية عند بلوغه :

فالطفل تؤثر فيه البيئة المحيطة دون أن يكون له تأثير ملموس عليها . فحياته عبارة عن سلسلة من الأحداث التى تحدث له ، دون أن يكون له دخل فيها ، أما الإنسان البالغ الناضج فانه يتعلم أسلوب التحكم والتأقلم فى البيئة المحيطة به ، ويتدرب على كيفية الاستفادة من الأحداث وتحويلها لصالحه بدرجة ما .

(٢) يقلل الفرد تدريجيا من درجة اعتماده على الآخرين ، ويبدأ في زيادة قدرته في الاعتماد على نفسه :

ولا تحدث هذه العملية تلقائيا دون صعوبات ، بل أن بعض الأفراد يمكنهم تحقيق مثل هذا التحول بينما يواجه البعض الآخر صعوبات كبيرة في تحقيق ذلك ، وبالتالي يسعون للبحث عن أفراد أو جماعات معينة تمكنهم من الارتكان إليهم أو الاعتماد عليهم . والتفرقة السابقة تعبر عن نوعين من المناخ .

✱ مناخ ملائم يساعد الأفراد ويعاونهم على تحقيق هذا التحول الإيجابي .

✱ مناخ غير ملائم يضع الصعاب أمام الأفراد ويفرض عليهم الاستمرار في السلوك الطفولي الخاص .

كذلك يجب أن نلاحظ أن عملية التحول تلك من التبعية إلى الاستقلال عملية نسبية في حدوثها . فمن منا حقيقة يستطيع تحقيق مفهوم الاستقلال التام ؟ . فتحسن جميعا نسعى بشكل أو بآخر للبحث عن أفراد أو جماعات نستند إليهم ، بل أن ذلك أصبح يمثل سمة من سمات المجتمعات الحديثة . إلا أن هذا الاعتماد لا يفقدنا سماتنا الشخصية المميزة ، ولا يعبر إلا عن نمط واحد من السلوك من بين أنماط أخرى متعددة نسلکها وتعبر عن درجة استقلالنا عن الآخرين .

(٣) للطفل عادة طرق محدودة في التصرف وتخيّل المواقف المختلفة ، ولكن بنموها الطبيعي تزداد قدرتنا على تصور الأمور بصورة مختلفة :

فكلما تقدم بنا السن وازدادت خبراتنا ، بدأنا نتجاوب مع الموقف الواحد بصور وأشكال متنوعة . فالإنسان يصعب التنبؤ بتصرفاته ويمكنه في نفس الوقت التكيف مع المواقف المتنوعة بدرجة أعلى . فقدرته تزداد على معالجة المواقف بأشكال متنوعة تتلاءم مع طبيعة ومتطلبات تلك المواقف .

■ (٤) إن الطفل لا يحتفظ عادة بنوع معين من الاهتمامات لفترة طويلة ، ويمكن القول

أنه يصعب تنمية اهتماماته بطريقة واعية :

ولكن بنمو الطفل يبدأ في التركيز على بعض الاهتمامات تجاه موضوعات معينة أكثر من غيرها ، ويبدأ بالتدرج في تكوين مجموعة من الاهتمامات المحددة والتي تأخذ من وقته الكثير وتشبع فيه رغبات عديدة .

(٥) إن تصور الطفل لعامل الزمن تصور قصير جدا ، فالحياة بالنسبة له عبارة عن

لحظات خاطفة قد تبدو أو لا تبدو متداخلة :

فالطفل ينسى الماضي بسرعة ، والمستقبل يكاد لا يوجد في حسبانته ، وهو دائما يهتم بالحاضر . ولكن كلما زادت درجة نضوجه ، فإنه يبدأ بالإحساس بالماضي والمستقبل ، وكشخص ناضج فإنه كثيرا ما يميل الحاضر من أجل المستقبل أو الماضي أو كليهما معا ، ويتأثر سلوكه بالأشياء التي يمكنه تذكرها حتى تلك التي لم يمارسها ، بل قد يكون قرأ عنها أو سمع بها . كذلك فهو يهتم بدرجة كبيرة بما قد يحدث أو لا يحدث له في المستقبل ، ويحاول التأثير على الأحداث المستقبلية بطريقة تسمح بتوجيهها تجاه ما يشعر أنه في مصلحته .

(٦) إن الفرد يتطور طبيعيا من كونه مرفوسا لكل الأفراد الآخرين (عندما يكون طفلا)

إلى كونه متساويا مع الآخرين أو رئيسا لهم (عندما يكون ناضجا بالغا)

فالإنسان الناضج يمكن أن يعمل كرئيس وكمرفوس ، حسبما تقتضيه الظروف ، ولكنه يرفض التفكير في نفسه كما لو كان قد خلق ليكون تابعا . فبينما يأخذ في حسبانته الفروق الفردية بين الأفراد في التدريب والخبرة ، فإنه عادة ما يعتبر نفسه قادرا على اتخاذ القرارات والحكم على الأمور ، مثله في ذلك مثل غيره من الأفراد المماثلين له .

(٧) بينما لا تتكون لدى الطفل مجموعة معينة من الميول المحددة تجاه نفسه ، و حقيقة لا يمكن القول بأن لديه ذاتا محددة تتكون من حصولها على مجموعة من الميول . فإن الإنسان الناضج يفكر في نفسه كثيرا . وعادة ما تتوافر لديه بعض المبادئ المحددة عن طبيعة شخصيته :

وتؤدي معاملة الفرد كمكون آلي إلى مضايقته إلى أبعد الحدود ، لأنه يريد أن يعامل على طبيعته الحقيقية كإنسان بشري له احتياجاته ومبادئه الخاصة . فذات الفرد تضع بها بعض القيود على الطريقة التي يمكن أن تتم إدارته بها ، حيث أن هذه الذات تتطلب عناية واهتماما خاصا ، وبدون هذا الاهتمام لا يمكن للفرد أن يتقدم .

والآن نستطيع القول بأنه إذا مر الشخص المتقدم للعمل خلال هذه الخطوات السبعة الأساسية للنضوج بطريقة مقبولة ، فإنه يمتلك بالتالي الكثير من القدرات التي يمكن أن تفيد المنظمة . إلا أننا نجد أن المناخ التنظيمي للمنظمة لا يسمح له باستخدام تلك القدرات . فعند التحاقه بخدمة المنظمة سيكتشف أنه يعمل في نوع من التنظيم يملئ عليه تقاليد معينة لا تسمح له بالكثير من حرية الحركة اللازمة للتعبير عن حقيقة نفسه وذاته ، وبحيث يجد نفسه للتصرف بطرق معينة يرى أنها لم تعد تتناسب مع قدراته وشخصيته التي نمت . ويكتشف الفرد للأسف أن أغلب التنظيمات تتطلب أن يكون سائيا ، مرؤوسا ، يعتمد على الآخرين ، سهل الخضوع للرئاسات (مطيع) ، يتهرب من المسؤولية ، غير مبتكر أو مجدد . بحيث يقتصر دوره في التنظيم في العمل كما يؤمر به ، وفي تكرار روتين العمل دون أي نوع من التساؤل عن مدى جدواه ، وبحيث تترك مهمة التفكير لطرف آخر .

إن مدى التأثير الضار الذي قد يصيب الفرد من مواجهته لمثل هذا الموقف ، يتوقف على درجة نضجه وعلى القيود المفروضة عليه في عمله . ومن المفيد أن نعترف بأن الكثير من العاملين في المنظمات المتنوعة لم ينضجوا بعد النضج الكافي ، وبالتالي فإنهم لن يشعروا بالقيود التنظيمية المفروضة على قدراتهم بدرجة تشعرهم بالضرر الحقيقي الواقع عليهم . كذلك لا يجب أن ننسى الأعداد الأخرى من الأفراد الذين يتمتعون بدرجة



عالية من النضج تساعد على مواجهة تلك القيود التنظيمية ، محاولين الفكّك منها ، بحيث أن نجاحهم لا يرجع للمناخ الملائم الذى يوفره التنظيم ، وإنما يرجع إلى قدراتهم الشخصية . وبالرغم من أن أعداد أولئك ضعيفة ، إلا أن قدراتهم وتأثيرهم هائل .

ويبدو أن المخرج الوحيد أمام أولئك الأفراد يتمثل فى الوظائف الإدارية والمهنية أو التخصصية الفنية ، والتي تمدهم بالمناخ والمجال الملائم لاستخدام قدراتهم وللتفيس عن طاقاتهم . إلا أن الكثير منهم لا تتاح لهم مثل تلك الفرص لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

- ✧ القيود التنظيمية الخاصة بالترقى والأقدمية .
- ✧ القيود التعليمية التي تشترطها بعض الوظائف .
- ✧ التحيز فى عملية التعيين .
- ✧ عدم ظهور الفرصة المناسبة لشغل الوظيفة الملائمة .
- ✧ القيود التي تفرض على تلك الوظائف ذاتها ، خاصة فى المستويات الإشرافية والوسطى .

#### د . كيف يمكن الحكم على المناخ التنظيمي ؟

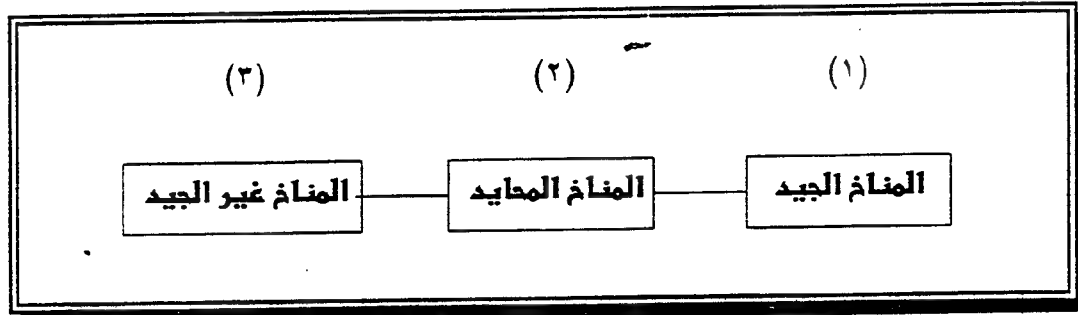
من الاستعراض السابق يتضح لنا أن المناخ التنظيمي يعبر عن البيئة الإنسانية التي يعمل فى إطارها العاملون . هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات ، أو يمتد جزءا أساسيا من المنظمة (مثل مصنع من المصانع) ، أو قد يعبر عن المنظمة ككل . وبالرغم من كل ذلك يلاحظ أن المناخ يعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي يتكون منها ، والتي يصعب تحديد البعض منها بشكل متناه فى الدقة . فالمناخ التنظيمي مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الأبعاد ، ويؤثر فى كل شيء يحدث فى المنظمة . وبالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث تقريبا فى المنظمة .

كذلك المنظمات ، مثلها في ذلك مثل بصمات أصابع اليد ، فريدة في نوعها ، تتصف بمجموعة من الصفات التي يستحيل تطابقها الكامل بين المنظمات المتنوعة . فكل منظمة لها ثقافتها وعاداتها وطرقها في الأداء التي تكون في مجموعها المناخ الخاص بها، وبالتالي فالمنظمات بمناخها المتميز تعمل على اجتذاب والاحتفاظ بالأفراد الذين يتلاءم معهم مناخها السائد .

وللحكم على المناخ التنظيمي ، يجب أن نحد أولاً ثلاثة أنواع منه ، هي :

- \* مناخ جيد .
- \* مناخ محايد .
- \* مناخ غير جيد .

ويلاحظ أن الأبعاد الثلاثة السابقة لا تمثل سوى أبعاد نظرية ، حيث أنها تقع في الواقع على امتداد واحد متدرج ، يمثل طرفيه كلا من المناخ الجيد وغير الجيد ، بينما يمثل منتصفه المناخ المحايد . وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٣/٥) التالي :



شكل رقم (٣/٥) أنواع المناخ التنظيمي

ومن الشكل السابق يلاحظ أن المناخ إذا وجد في المنطقة بين (١) و (٢) ، فإنه يعبر عند درجة أو أخرى من الملائمة . بينما إذا ظهر المناخ في المنطقة بين (٢) و (٣) ، فإنه يعبر عن درجة أو أخرى من عدم الملائمة .

وهناك مجموعة من العناصر التي تستخدم في تحديد مدى ملائمة المناخ التنظيمي ،  
وذلك كما يلي :

- (١) نوعية ونمط القيادة .
- (٢) درجة الثقة المتوفرة .
- (٣) أسلوب الاتصال المستخدم .
- (٤) درجة الشعور بأهمية وفائدة العمل المؤدى .
- (٥) أسلوب المحاسبة عن الأداء (المسئولية) .
- (٦) نظام التحفيز المطبق .
- (٧) ضغوط العمل الموجودة .
- (٨) الفرص المتاحة أمام الفرد .
- (٩) درجة البيروقراطية المستخدمة .
- (١٠) درجة مشاركة العاملين .

د. هل يمكن قياس المناخ التنظيمي :

توصل بعض الباحثين إلى وضع بعض الأدوات لقياس المناخ التنظيمي للمنظمة  
وتركز هذه الأدوات على قياس عدد من العناصر التي يتكون منها المناخ . وإعطاء هذه  
العناصر قيم رقمية ، ثم تفسير النتائج التي تصل إليها . ومن بين هذه الأدوات الأدوات التي  
يقدمها " ليكرت " ونقوم بقياس سبعة عناصر من مكونات المناخ التنظيمي ، وهي :

- (١) العمليات القيادية .
- (٢) القوى الدافعة للعمل .
- (٣) أسلوب الاتصال .
- (٤) العلاقات التبادلية بين الأفراد وتأثيرها .
- (٥) عملية اتخاذ القرار .
- (٦) عملية تحديد الأهداف .
- (٧) عملية الرقابة .

## استقصاء المناخ التنظيمي

نود أن نتعرف على رأيكم الشخصي في خمسة مجالات بالنسبة لعملكم الحالي ، وهي :

- ✳ العمل .
- ✳ المرتب .
- ✳ المشرف أو الرئيس .
- ✳ الزملاء في العمل
- ✳ فرص الترقية .

وسنحاول توصيف كل مجال من هذه المجالات بمجموعة من العبارات ، كل عبارة أمامها ثلاث احتمالات ، فإما أن تكون العبارة صحيحة من وجهة نظركم ، فتضع علامة (✓) في العمود الأول أمام العبارة ، وإما أن ترى العبارة غير صحيحة فتضع علامة (✓) في العمود الثاني ، وإما أن تكون أنت غير متأكد ، فتضع علامة (✓) في العمود الثالث .

### أولا : عملك في وظيفتك الحالية :

فكر الآن في عملك الحالي وكيف يبدو عملك الحالي ، وكيف يبدو في أغلب الأحيان . وإلى أي مدى تصف كل من الكلمات أو العبارات التالية عملك .

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

غير متأكد	لا	نعم	
			١ يستولى على كل مشاعري
			٢ عمل روتيني
			٣ عمل مرضي
			٤ عمل ممل
			٥ عمل جيد
			٦ عمل خلاق يدفعني على الابتكار
			٧ عمل محترم

غير متأكد	لا	نعم	
			٨ يعطيني الحماس والحرارة
			٩ عمل لطيف
			١٠ عمل مفيد
			١١ عمل متعب
			١٢ يثير في طاقات التحدي لإنجاز العمل
			١٣ عمل صحي
			١٤ سهل للغاية
			١٥ عمل بسيط
			١٦ ليس له آخر
			١٧ يبعث الشعور بقيمة الأداء
			١٨ مخيب للآمال

### ثانيا : أجرك الحالي :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

غير متأكد	لا	نعم	
			١ دخل كافي للنفقات العادية
			٢ مشاركة مرضية في المكافآت
			٣ دخل يكاد يكفي ضرورات الحياة .
			٤ دخل سيئ
			٥ دخل يسمح بتوفير الكماليات
			٦ دخل غير مضمون
			٧ دخل أقل مما استحق
			٨ دخل عالي
			٩ دخل أقل من المناسب

### ثالثا : رئيسك أو المشرف عليك في العمل :

فكر الآن في نوع رئيسك في العمل ، والى أى مدى تصف كل من العبارات التالية هذا الرئيس أو المشرف :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

غير متأكد	لا	نعم	
			١ يطلب مشورتي
			٢ من الصعب إرضاءه
			٣ غير مؤدب
			٤ يثني على العمل الجيد
			٥ كبير وفطن
			٦ ذو سلطة ونفوذ
			٧ رجل مطلع
			٨ لا يشرف بدرجة كافية
			٩ سريع الانفعال
			١٠ يصارحنى بموقفي
			١١ يثير النكد والضجر
			١٢ شخص عنيد
			١٤ يفهم عمله
			١٥ شخص ذكي
			١٦ يترك لي حرية التصرف
			١٧ شخص كسول
			١٨ يعتمد عليه عند الحاجة

#### رابعاً : زملائك من العاملين :

فكر الآن فى جميع من يعملون معك وجميع من تلتقى معهم بسبب العمل . إلى أى مدى تصفهم فى كل من العبارات التالية :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

غير متأكد	لا	نعم	
			١ يشجعون على العمل
			٢ مملون
			٣ يعملون ببطء
			٤ طموحون
			٥ أغبياء
			٦ يتحملون المسؤولية
			٧ يعملون بسرعة
			٨ أذكىء
			٩ يشيرون العداوة نحوهم
			١٠ كثيرون الكلام
			١١ ظرفاء
			١٢ كسولين
			١٣ لا يبعثون السرور
			١٤ فضوليون
			١٥ نشيطون
			١٦ اهتماماتهم محدودة
			١٧ مخلصون
			١٨ من الصعب التوافق معهم

#### خامسا : فرص الترقية :

فكر الآن فى الفرص المتاحة أمامك للترقية . إلى أى مدى تعبر عنك هذه العبارات التالية :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

	نعم	لا	غير متأكد
١ فرص جيدة للتقدم			
٢ فرص محدودة إلى حد ما			
٣ الترقية حسب الكفاءة			
٤ طريق الترقية مسدود			
٥ فرص طيبة للترقية			
٦ سياسة الترقية مجحفة وظالمة			
٧ فرص نادرة للترقية			
٨ الترقيات منتظمة			
٩ فرص طيبة جدا للترقية			

#### ٢. السلوك الإنسانى والبيئة التنظيمية :

إن علاقة الفرد ببيئته تتوقف على ثلاث حقائق أساسية يجب أن تذكرها إذا ما حوّلنا فسيهم السلوك الإنسانى :

##### أ. الحقيقة الأولى :

إن البيئة نفسيا لا تحدد نظاما بعينه ، فإذا ما فرقنا بين عالمنا المادى الخارجى من ناحية ، والبيئة السيكلوجية ، أى العالم الذى نراه من ناحية أخرى . لأدركنا أن نظام البيئة وشكلها لا يظهران فى الجزء المادى منها ، بل هى انعكاس لما يفهمه الناظر إلى البيئة وما تعنيه بالنسبة له .



ومن ثم فإن مشكلة الفرد الكبرى هي إيجاد معنى لبيئته والتعرف على مغزاه بحكمة وتعقل .

#### ب. الحقيقة الثانية :

أن سلوك الفرد لا يبنى على أساس ما يوجد من العالم المادى حول الشخص ، بل على أساس إدراكه لما يراه من هذا العالم . إن هذا السلوك لا يبنى على أساس التنظيم المثالى للمجتمع ، بل على أساس تفهمه وإدراكه لهذا النظام .

#### ج. الحقيقة الثالثة :

أن لدى كل فرد نسبة كبيرة من الشك بالنسبة لإدراكه للعالم ، فبيئة الفرد لا تنظم نفسها ، ولكن الإنسان هو الذى يتولى هذا التنظيم . وعلى هذا الأساس يتحدد سلوكه . إن هذا السلوك ومدى تلانمه لظروف البيئة ، هما اللذان يقرران مدى نجاح الفرد أو فشله .

وبناء على تلك الحقائق يمكن لنا أن نفسر نشأة المناخ التنظيمى ، والذى ينشأ بتأثير تفاعل عناصر موضوعية لدى الموظف ، تتجاوب معها السياسة العامة التى تتبعها المنظمة فى إنجاز أهدافها . مما يترتب عليه تحديد اتجاه الموظف نحو التفاعل وخلق الدافعية لديه للإنتاج .

أى أن الإنسان بشكل عام لا يتجاوب مع جميع الأمور والظروف التى تحيط به فى بيئته بل أن الميول والدوافع قد تجعله انتقائى فى إدراكه للأشياء ، بمعنى أن يدرك ما يجد صدق فى نفسه ويهمل الباقي .

إن إحدى الصفات السيكولوجية الأساسية المميزة للإنسان هي أن لهم مشكلة تتبع من تقييمهم لمغزى بيئتهم ، وأن حل هذه المشكلة له أهمية عاطفية كبرى بالنسبة للفرد .

وفى محيط العمل يأتى المرؤوس إلى العمل سعياً وراء إشباع حاجاته الكثيرة المتنوعة غير أنه لا يكون متأكداً من أساليب التصرف التى يمكنه استخدامها ، كما أنه سيكون جاهلاً

م

بالناس الذين سيساعدونه على النجاح . إنه يدرك مغزى الظروف جزئيا ، وربما لا يدركها على الإطلاق . كما أنه قد يجهل تماما القواعد والنظم التي تتحكم في ظروف الموقف (والتي يجب عليه إتباعها والتصرف على هديها) ، وكذلك مدى حرية التصرف المسموح له بها . بل يجب عليه أن يفهم كل ذلك ، وأن يكون صورة كاملة للبيئة المحيطة به ، ثم يتفهمها ويدرك معناها ومغزاها ، حتى يمكن أن يسعى باطمئنان في الاتجاهات المختلفة لتحقيق إشباع حاجته .

فإذا لم تكن معالم البيئة واضحة ، أو إذا كانت القيم والقواعد والحدود غير واضحة ، فإنه لن يعرف كيف يتقدم ويصبح في موقف يؤدي إلى الشك وعدم الثقة . ومن الواضح أنه سيكون معتمدا على آخر في تحقيق نجاحه .

ومن خلال إدراك الإنسان موجها نحو بلوغ الأهداف ، وطالما أن لكل شخص أهدافه التي تختلف من وقت لآخر ، لذا نجد اختلافا كبيرا في طريقة إدراك مختلف الأفراد لبيئتهم وفي طريقة تنظيمهم لها .

وعلى ذلك فإن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بشيئين متلازمين ، هما :

✳ البيئة المحيطة بالفرد .

✳ اتجاهه نحو تلك البيئة والمتمثل في إدراكه لها .

أى أن هناك عوامل موضوعية للبيئة (البيئة الموضوعية) ، بينما ليست تلك البيئة هي التي يدركها الفرد داخل المنظمة ، وإنما يدرك البيئة من خلال دوافعه وميوله واتجاهاته . وتلك البيئة يطلق عليها (البيئة السيكولوجية) ، والأخيرة هي ما نعينه بالمناخ التنظيمي . إذ لا معنى لوجود بيئة عمل موضوعية لا يستطيع الفرد إدراكها بالكامل والتفاعل معها .

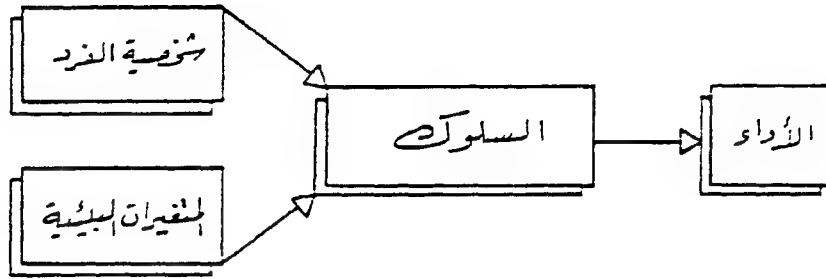
■ إن عملية الشعور بالبيئة الموضوعية وطريقة خبرتها وإدراكها تتوقف على أبعاد سيكولوجية ، مثل الدوافع والميول والحالة السيكولوجية للفرد بوجه عام . ومن ثم فإن البيئة السيكولوجية ، التي ليست سوى الصورة السيكولوجية لما يدركه الفرد ويخبره في بيئته الموضوعية ، لا يجد تكوينها . وهو موجود فعلا في البيئة الموضوعية فقط ، بل في شخصية الفرد بكل ما اكتسبه من سمات في علاقاتها بالبيئات الموضوعية المختلفة التي عاش بها الفرد .

ومن الواضح أن المنظمة التي يعمل بها الفرد تقع في بيئته الموضوعية ، على عكس المنظمة السيكولوجية التي هي جزء من بيئته السيكولوجية . فالمنظمة السيكولوجية لا توجد إلا في عقل الفرد ، فهي الصورة التي يراها الفرد للمنظمة الموضوعية الحقيقية ، وهي شعور الفرد وخبرته المباشرة للمنظمة الموجود فيها .

والسؤال المطروح الآن ، إذا كان للبيئة السيكولوجية للفرد كل الأثر في تحديد اتجاهاته ، فهل تؤثر المتغيرات البيئية على السلوك بطريقة مباشرة ؟ أم أنها تتفاعل مع غيرها من المتغيرات المستقلة الأخرى ؟ . وتلك تؤثر على السلوك ولكن باعتبارها عامل وسيط فقط .

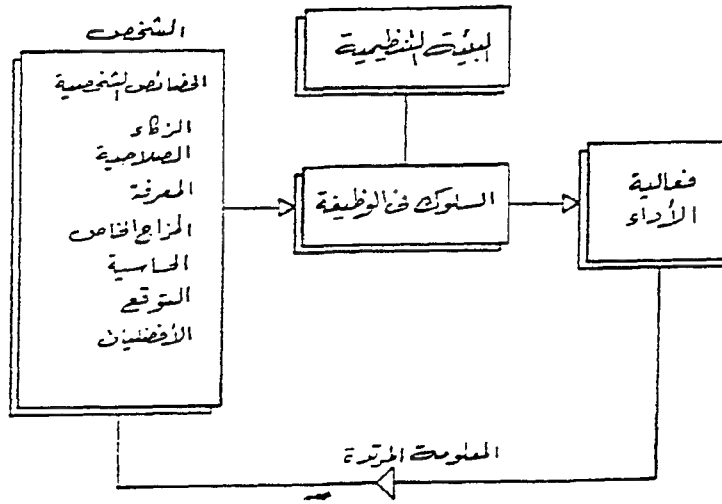
إن النموذج الموجود في شكل رقم (٣/٦) يجيب على ذلك التساؤل من خلال توضيحه أن شخصية الفرد تتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، بما يؤثر على السلوك ، الذي بدوره هو المحدد النهائي لمستويات الأداء المتوقعة من الفرد .

أي أن المتغيرات البيئية هنا ، ونقصد بها مجموعة العوامل والخصائص المادية الموجودة بالمنشأة تتدخل كعامل وسيط بين الخصائص الشخصية للفرد والسلوك الناتج عنه.



شكل رقم (٣/٦)

وهناك نموذج آخر يوضح أثر المتغيرات البيئية أو ما يمكن التعبير عنه بالبيئة التنظيمية على سلوك الفرد . وهذا النموذج الموجود بشكل رقم (٣/٧) يعتمد على مفهوم النظم ، إذ أنه ينظر إلى أداء الفرد باعتباره نظاما متكاملًا يتكون من مدخلات ومراحل إجرائية ومخرجات .

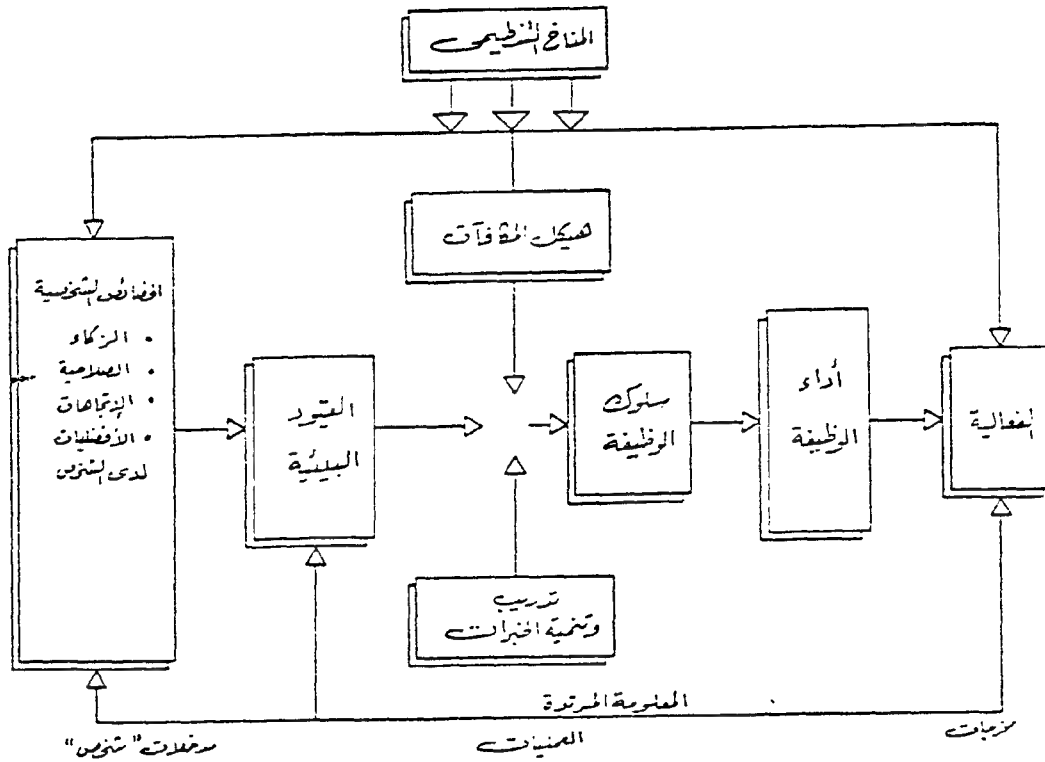


شكل رقم (٣/٧)

وتشكل البيئة التنظيمية من خلال تفاعلها مع سلوك الفرد في وظيفته المرحلاً الإجرائية في هذا النظام ، أي أن البيئة التنظيمية هنا هي العامل المساعد للمرحلاً الإجرائية بين (المدخلات) والمتمثلة في خصائص الشخصية ، وبين (المخرجات) والمتمثلة في فعالية الأداء . وبناء على مستويات الأداء المحققة يعدل الفرد من بعض خصائصه مثل المعرفة والمهارة ... الخ .

أى أن ذلك النموذج يختلف عن سابقه على اعتبار أن البيئة التنظيمية تدخل كعامل مساعد للسلوك لتحديد الفعالية ، بينما فى النموذج الأول كانت البيئة التنظيمية تتفاعل مع الشخصية لتحديد السلوك .

وهناك نموذج ثالث لتوضيح أثر البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمى) على سلوك الفرد داخل المنظمة . ولعل هذا النموذج الموجود فى شكل رقم (٣/٨) يعتمد أيضا فى إجابته على ذلك التساؤل على مفهوم النظم أيضا ، إلا أنه يوسع من نطاق أثر المناخ التنظيمى عن النموذجين السابقين ، وبالتالى فهو يضيف بعدا جديدا للمناخ .



شكل رقم (٣/٨)

وبملاحظة ذلك النموذج ، نلاحظ أن المدخلات والمخرجات الخاصة به هي نفسها الواردة بالنموذج السابق عليه ، إلا أن المراحل الإجرائية للنظام هي التي اختلف بعض الشيء ، فهي قد تضمنت في ذلك النموذج القيود البيئية . والمقصود بها هنا الاقتصاد على المحددات الرئيسية للسلوك ، سواء التي تزيد أو تقلل من حرية الفرد في التصرف ، وهيكل المكافآت السائد في المنظمة ، والمستوى الخاص بتنمية الخبرات وتطويرها لدى العاملين بالمنظمة ، وسلوك الوظيفة الذي ينشأ من تفاعل العوامل الإجرائية الثلاث السابقة عليه ، والذي ينتج عن هذا السلوك مستوى الأداء المتوقع .

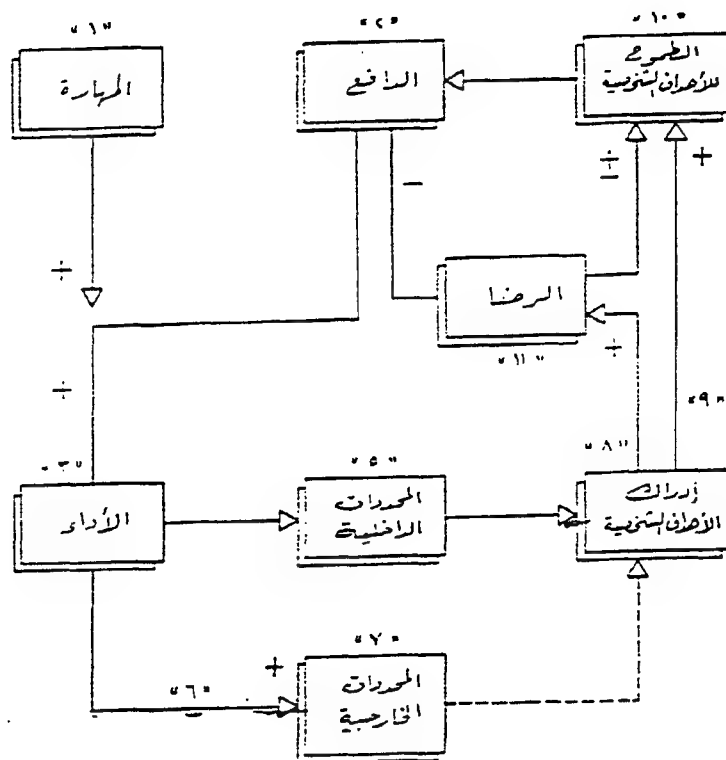
ثم المخرجات الخاصة بالنظام والمتمثلة في الفعالية الكلية للمنظمة ، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي هنا (وفقا للنموذج) يمتد تأثيره ليشمل التأثير على المكونات الكلية للنظام من مدخلات متمثلة في شخصية الفرد والمراحل الإجرائية ، ومخرجات متمثلة في الفعالية، والمنتج النهائي للمنظمة .

أى أن أثر المناخ هنا هو العامل الوسيط والمساعد ، ليس للسلوك فقط ، ولكن لكل محتويات المنظمة . أى أن المناخ يتدخل كمحدد لفعالية كل جزء من أجزاء النظام ، وبالتالي فإن تشغيل النظام كله يتوقف على الدرجة ، سواء الإيجابية أو السلبية التي يؤثر بها المناخ عليه .

والأمر الواجب مراعاته أن أية تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة لابد وأن يصاحبها تغيرات في البيئة الداخلية أيضا ، فحين تريد الإدارة تطويع التغيرات الخارجية لظروف المنظمة ، كإضافة وظائف جديدة ، أو تعديل في اختصاصات الوظائف الحالية ، أو إنشاء وحدات تنظيمية جديدة ، أو حذف بعض الوحدات .

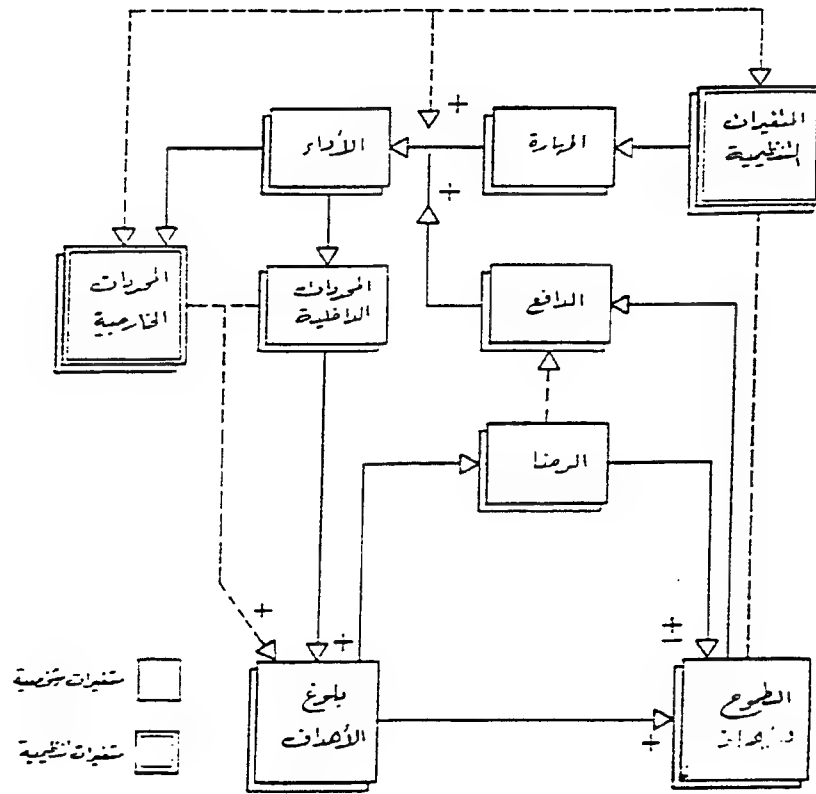
وهناك العديد من النماذج الأخرى التي تناولت المتغيرات التنظيمية باعتبارها أحد المحددات التي تؤثر على الأداء والرضا . وسنكتفى بعرض تلك النماذج (شكل رقم ٣/٩)

و(شكل رقم (٣/١٠) فقط دون الشرح أو التعليق عليها ، حفاظا على السياق الفكر للموضوع .



شكل رقم (٣/٩)





شكل رقم (٣/١٠)

أى أن الخلاصة التى نود بيانها ، أن بيئة العمل الداخلية (المناخ التنظيمى) تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة . وبالتالي على أدائه ودرجة رضائه .

### ٣. الخلاصة :

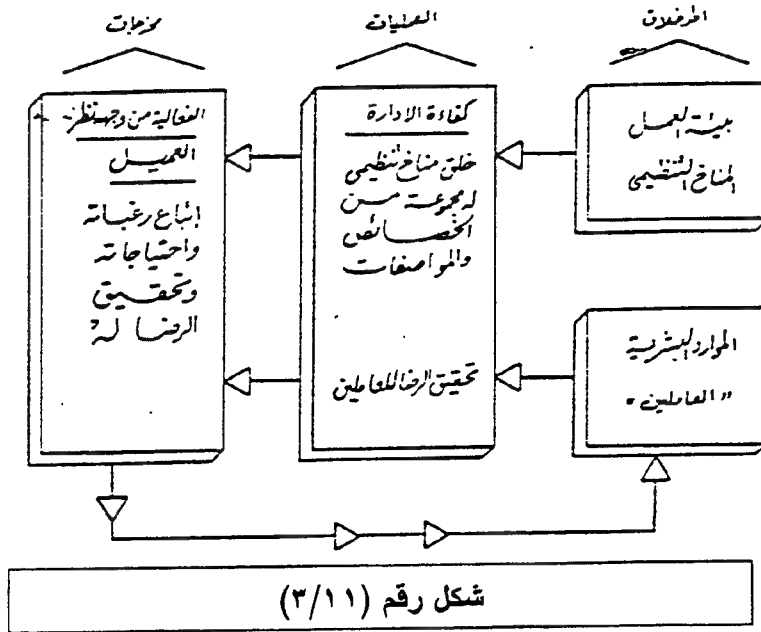
وخلاصة القول أن التعامل مع المتعاملين يقع ضمن إطار مصفوفة تتكون من ثلاثة أبعاد

هى :

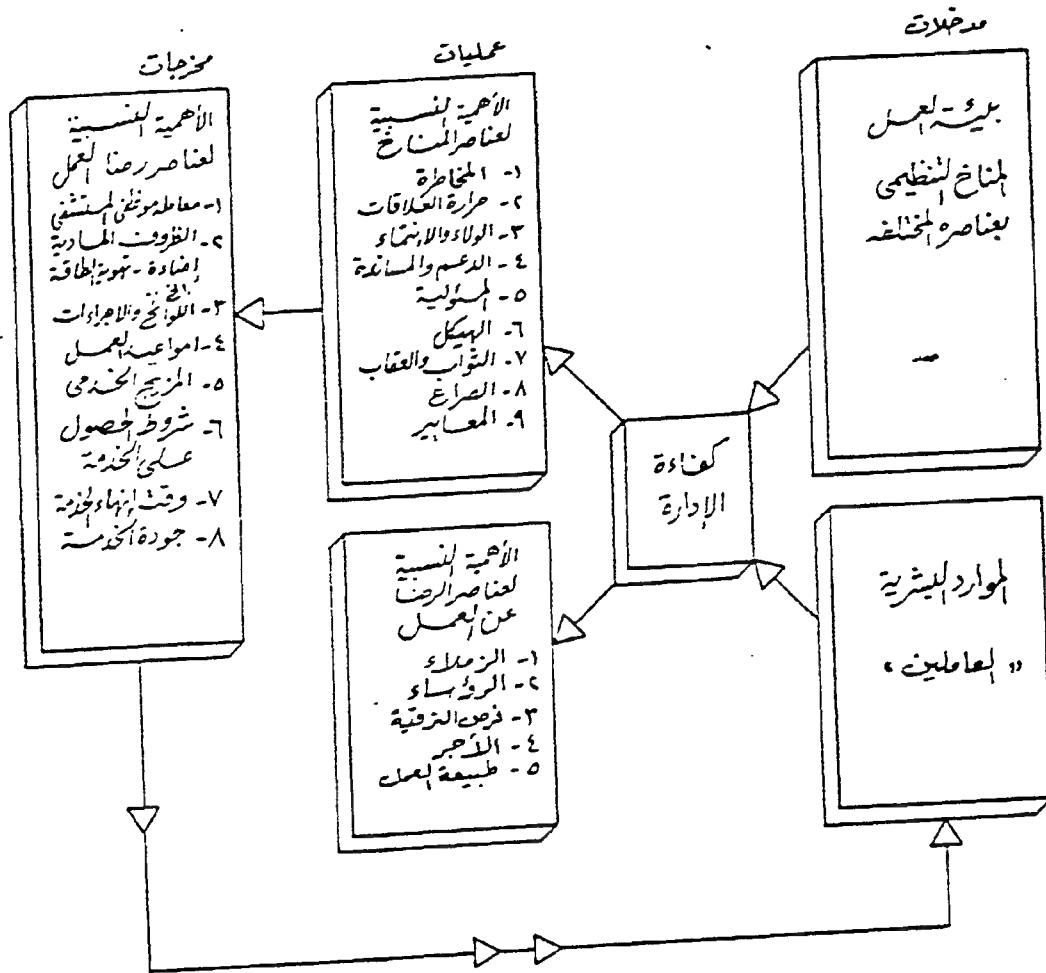
- أ. العاملين فى المنظمة (الموظفين) .
- ب. العملاء (جمهور المتعاملين) .
- ج. المنظمة .

وتعرف باسم مصفوفة التعامل .

ومن ناحية أخرى يمكن النظر إليها على شكل نظام System يربط ما يبين مكون المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها ، كما يوضحها شكل رقم (٣/١١) ، وهو يبين أن هــ المديرين (المسؤولين) فى أية مؤسسة (منظمة) هو كيفية إدارة مكونات المنظمة .



إن أنسب صيغة يمكن للمديرين أن يديروا من خلالها منظماتهم بما يحقق فعالية الأداء من وجهة نظر العميل (جمهور المتعاملين) هي الصيغة المبينة في شكل رقم (٣/١٢) التالي :



شكل رقم (٣/١٢) المعلومة المرتدة



ومن النموذج السابق يتضح لنا ما يلي :

أ. حينما تتعامل الإدارة بمستوى عالى من الكفاءة مع مكونات المنظمة (المدخلات) ، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الفعالية لأطرافها الخارجية (المخرجات) . وعلى ذلك فإن معرفة العوامل التي تؤثر في رضا العميل بدرجة أكبر من غيرها لهو من الأمور الهامة الواجب على الإدارة رصدها جيدا ، حتى يمكن أن تتعامل مع مكونات المنظمة بما يحقق إشباع العملاء (المخرجات) .

ب. يشتمل النموذج على ترتيب بأولويات العناصر التي تتضمنها الصيغة الخاصة بإدخال المدخلات لتحقيق أنسب ترتيب لعناصر رضا العميل تحقق له الإشباع .

ج. يتضح من النموذج أيضا أن الفعالية (الرضا) واحدة لجميع الأطراف (العاملين والعلاء) ، ذلك أن رضا العميل يتحقق من خلال تأثره بما يلي :

- \* مناخ تنظيمي يتصف بمجموعة من الخصائص والمواصفات ذات التأثير الإيجابي على أداء الأفراد ، والذي يمكن أن نسميه بالمناخ التنظيمي الإيجابي .
- \* وجود قدر محقق من رضا العاملين عن العمل .
- \* التفاعل الناشئ بين المناخ التنظيمي الإيجابي من جانب ، والقدرة المحققة من رداء العاملين عن العمل من الجانب الآخر .

د. يتضح من النموذج السابق أن تحقيق الرضاء بالنسبة للعميل لا يتعارض مع تحقيق الرضاء بالنسبة للعاملين ، وأن كليهما يقع في منطقة السواء (Difference Zones بالنسبة للإدارة) (تحقيق أيهما لا يتعارض مع تحقيق الأخرى) . وليس في منطقة التعارض (Conflict بالنسبة للإدارة) (تحقيق أيهما يتعارض مع تحقيق الأخرى) .

هـ. يتضح من النموذج أيضا أن تحقيق الرضاء للعملاء وتحقيق الرضاء للعاملين تتطبق عليهما قاعدة الظواهر الإنسانية (الظواهر المتقاربة) ، حيث أن تحقيق أيهما ينعكس بالضرورة على الأخرى ، وليس هناك أى تعارض أمام الإدارة فى سبيل تحقيق أيهما .

و. تختلف سبل الإدارة لتحقيق الرضاء لكل من العاملين من جانب والعملاء من الجانب الآخر . وعلى ذلك ، فإن طريقة تحقيق الرضاء لكل طرف هى التى تختلف عن طريقة وأسلوب تحقيق الرضاء للطرف الثانى .

وفى هذا الصدد ، فإن اختلاف أساليب تحقيق الرضاء للطرفين (العاملين - العملاء) تتطبق عليهما قاعدة الظواهر الوحشية (الظواهر المتباعدة) .

\*\*\*\*\*

## مفهوم خدمة العملاء

١. من هم العملاء ، وما هي الخدمات التي يطلبونها : What is Customer Service  
يمكن أن ينظر إلى العملاء بمفهوم الشاملة على أنهم كل من يتعامل مع شخص ما فهو عميل له . والعملاء من هذا المنطلق يمكن أن يكونوا عملاء داخليين ، أى فرد من داخل المنظمة ، أو عملاء خارجيين من المجتمع أو من المنظمات الأخرى .

وإذا كانت قواعد التعامل مع العملاء واحدة ، إلا أنه يوجد فرق بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين ، ويلزم لمعرفة هذا الفرق أن نعطي توضيحا أكثر لكل نوع من هؤلاء العملاء .

### أ. العملاء الداخليين : Internal Customers

يتوقف نوع العملاء الداخليين على الموقع الذى تعمل فيه ، أى على الوحدة التنظيمية التى تنتمى إليها (قسم ، إدارة ، لجنة دائمة ... الخ) ، فإذا كنت تعمل فى إدارة الصيانة مثلا ، فإن عملاؤك هم كل أفراد المنظمة بمستوياتهم الوظيفية ، لأن الجميع يحتاجون إليك للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بالمنظمة .

ولن نتكلم كثيرا عن هذا النوع من العملاء ، فإن أهم ما يميزه هنا هو وجود علاقات وارتباطات بينك وبينهم تفرضها قواعد ونظم المنشأة التى تعمل فيها . والمناخ التنظيمي

### ب. العملاء الخارجيين : External Customers

ويمثل هذا النوع جمهور العملاء الذين يشترون أو يبيعون للمنظمة منتجاتهم وخدماتهم ، كما يتضمن هذا النوع أيضا أفراد الإدارة الحكومية التى تتعامل مع المنظمة من خلال القوانين التى تحكم العلاقة بين طرفى التعامل .

ويتناول هذا الجزء من البرنامج العملاء الذين يشترون من المنظمة منتجاتها وخدماتها وتحتاج المنظمة إليهم وإلى تحقيق رضائهم ، لأنه يساعد المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها فهو يعتبر السوق الذى يطلب ويستوعب مخرجات المنظمة . وبدون تصريف المخرجات يتوقف نظام العمل وتموت المنظمة .

لذلك كان من الضروري أن تظل العلاقة بين المنظمة وبين عملائها الخارجيين علاقة صحية وطيدة تتحسن يوما بعد يوم . ولا شك أن رضا العملاء الحاليين عن المنظمة سيؤدي إلى جذب عملاء جدد ، ناهيك عن ضمان استمرار العملاء الحاليين للمنظمة وزيادة درجة اعتمادهم على منتجاتها ، وبالتالي زيادة حجم تعاملاتهم بمرور الأيام .

وحيث أن إشباع رغبات العملاء هو سبب ومبرر وجود المنظمة . لذلك تسعى المنظمة جميعها إلى تحقيق رضا عملائها عن مستوى إنتاج السلعة أو الخدمة التى تنتجها المنظمة ولاشك أن أقسام وإدارات المنظمة تتعاون فيما بينها وتتكاتف للتنبؤ أساسا برغبات العملاء واحتياجاتهم ، ثم محاولة إنتاج السلع والخدمات التى تعمل على إشباع هذه الاحتياجات ، وبالتالي تحقيق الرضاء للعميل . وإدارات بحوث التسويق تعد فى طليعة الإدارات التى تسعى نحو دراسة السوق ومحددات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها ، وهو ما يجعل الإطار العام لفلسفة أو مشروع هو التوجه بالتسويق Marketing Oriented ، مما يؤدي إلى خلق العميل To Create a Consumer والاحتفاظ باستمرارية تعامله مع المنشأة .

وتعمل إدارات العلاقات العامة وخدمات الجماهير من جانبها على خلق العلاقة الطيبة بين جمهور المتعاملين والمنظمة ، كما تعمل أيضا على التعرف على أسباب عدم رضائهم وشكواهم وبالتالي تنبيه المسؤولين فى الإدارات المعنية بضرورة العمل على إزالة أسباب الشكوى لخلق روح التفاهم والرضاء لدى الجماهير .

ومما لا شك فيه أن تحقيق مستوى مرتفع لرضاء العميل عن مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة له ، يعد من العناصر المستهدفة والهامة لتخطيط النشاط التسويقي ونشاط العلاقات العامة

م

■  
وخدمة الجماهير في المنظمة ، سواء كانت المنظمة تنتج سلع مادية ملموسة أم تنتج خدمات مختلفة ، ويستوى في ذلك المنظمات العامة ومنظمات القطاع الخاص .

## ٢. أمثلة لخدمة العملاء: (تمرين تدريبي)

دعنا نشارك سويا في التعرف على أمثلة لخدمة العملاء لنرى كيف نستخلص منها بعض الدروس المستفادة .

فكر في موقف ما كنت فيه بمثابة عميل لمنظمة ما ، وقد صادفت كل من الحالتين التاليتين :

- ★ أدى الشخص المسئول بالمنظمة خدمة جيدة لك حققت رضا مرتفعاً .
- ★ كان مستوى الخدمة التي قدمها المسئول سيئاً ، وقد أدى إلى عدم رضاك .

أ. اخرج باختصار ما يلي :

- ✳ ماذا حدث ؟
- ✳ ماذا كان تصرفك حيال الموقف ؟
- ✳ ما هو شعورك الداخلي ؟
- ✳ ماذا كانت النتيجة المباشرة وغير المباشرة ؟
- ✳ هل ترضى أن تعود للتعامل مع هذه المنظمة مرة أخرى ، طواعية ؟

### ملاحظة:

نرجو أن تكون إجاباتك من واقع خبرة فعلية مررت بها شخصياً



ب. ركز على العملاء لتبقى منظمتك وتنمو :  
كيف تعرف مفهومك للتركيز على العميل ؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

دلت الدراسات على أن :

- \* العميل الذي يرضى عن منظمتك يمكن أن يجلب لك عميلا آخر لم يكن يتعامل معك من قبل .
- \* العميل الذي لا يرضى تفقده منظمتك ويمنع تعامل سبعة آخرين من العملاء المحتملين .

ج. المفهوم العام للتركيز على العميل :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

تعرف المنظمة التي تركز (تهتم) على عملائها بأنها :

- \* تنظر إلى جميع أنشطتها ومخرجاتها بعين العميل .
- \* تطبق المفاهيم والسياسات والفلسفات في واقع الممارسات العملية (أى نفذ ما تقوله أو ما هو مكتوب في وثائقك)

٣. تحتاج المنظمة إلى ما يلي لكي تعنى ما تقول من عبارة " التركيز على العملاء " :

- \* التأكد من معرفة احتياجات العميل بدقة .
- \* الجوانب الحقيقية لرغبات العميل لتركيز الجهود عليها .
- \* النظم والعمليات لتوريد المخرجات المناسبة .
- \* الإجراءات التنفيذية للقيام بالعمل الفعلى .

تمرين تدريبي (١) :

Who is Your Customer?

من هو العميل ؟

دعنا نفكر كل على حدة ، فى من هم عملائنا ، فقد يكون لديك عملاء داخليين فقط ، وقد يكون لديك عملاء خارجيين ، وقد يكون لديك خليط من العملاء الداخليين والخارجيين .

على سبيل المثال :

- \* تحتاج إلى إدارة المشتريات لتوفير المواد المطلوبة .
- \* تحتاج إلى إدارة المعلومات الفنية للحصول على البيانات التكنولوجية .
- \* تحتاج إلى مديرك للحصول على مؤازرته لتدعيم موافقتك المختلفة فى وظيفتك .
- \* تحتاج إلى إدارة النسخ ومعالجة الكلمات Word Processing لإعداد الوثائق والمراسلات التى تريدها .
- \* تحتاج إلى وكلاء للمنظمة لتسويق وبيع خدماتها ومنتجاتها .
- \* تحتاج إلى العملاء الخارجيين لشراء منتجات وخدمات المنظمة .

ملاحظات :

- ⊖ ركز على العملاء والعمليات التى تعتبر هامة لعملك (كن معقولا) .
- ⊖ بعد ١٠ دقائق اختار أحد زملائك وناقش معه ما وصلت إليه .
- ⊖ إن معرفة هم عملائك هى الخطوة الأولى لكى تحدد ماذا يريدون حقيقة منك باعتبارك الشخص المسئول عن تلبية احتياجاتهم .



### تمرين تدريبي (٣) :

#### Customer Focus Dimensions

#### جوانب الاهتمام بالعميل

يمثل هذا التمرين استقصاء لمعرفة جوانب التركيز على العميل ، والى أى مدى أنت (كمسئول عن وحدة تنظيمية بالمنظمة) تولى عملائك الاهتمام الواجب . ويجب أن تضع في اعتبارك عندما تحدد الدرجة التى تخصصها لأى سؤال ، ليس فقط ما تشعر به ظاهريا ، ولكن تعمق فى فهم السؤال وارجع بذاكرتك إلى الممارسات التى مررت بها بالفعل خلال فترة مسئوليتك عن التعامل مع هؤلاء العملاء .

#### ملاحظة :

العميل هنا يقصد به العميل الداخلى أو العميل الخارجى الذى يتلقى مخرجات جهودك .  
Output of Efforts

#### الدرجات المخصصة لكل اختبار :

أبدا	حسب الظروف	أحيانا	غالبا	بانتظام	دائما
صفر	١	٢	٣	٤	٥

استخدم الاستقصاء الذى سيوزع عليك .....

## How to Evaluate The Questionnaire? .

كيفية تقييم الاستقصاء ؟

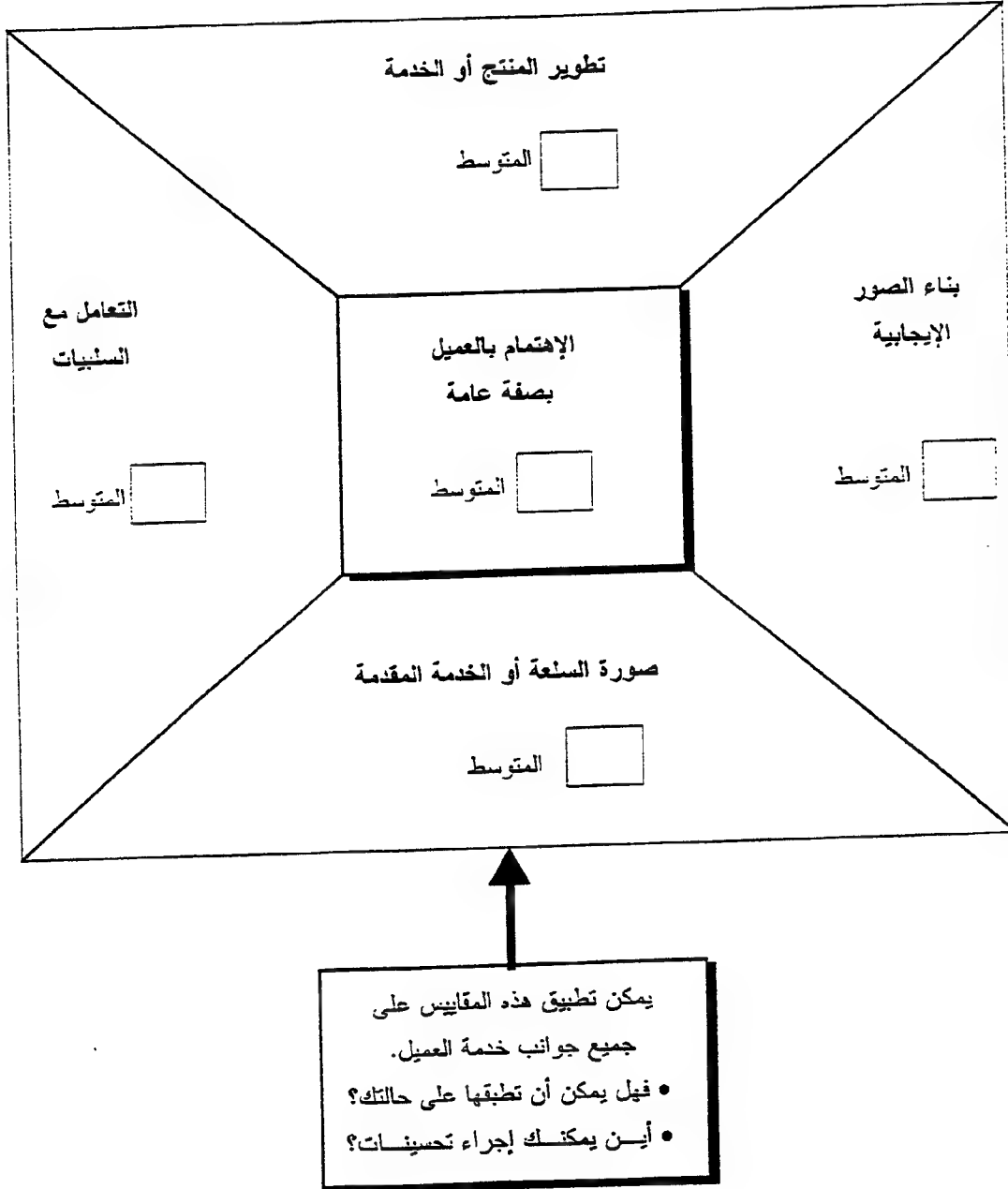
اكتب الدرجة التى خصصتها لكل سؤال من أسئلة الاستقصاء فى المستطيل المقابل للسؤال فى الجدول التالى . إذا كان هناك أكثر من مستطيل أمام أى سؤال من الأسئلة ، اكتب الدرجة فى كل واحد منها :

رقم السؤال	تطوير المنتج / الخدمة	جودة السلع أو الخدمات	بناء الصورة الإيجابية	التعامل مع الشكايات	الاهتمام بالعميل بصفة عامة
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					
١٣					
١٤					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨					
١٩					
٢٠					
٢١					
٢٢					
٢٣					
٢٤					
٢٥					

رقم السؤال	تطوير المنتج / الخدمة	جودة السلع أو الخدمات	بناء الصورة الإيجابية	التعامل مع الشكايات	الامتثال بالعمل بصفة عامة
٢٦					
٢٧					
٢٨					
٢٩					
٣٠					
المجموع					

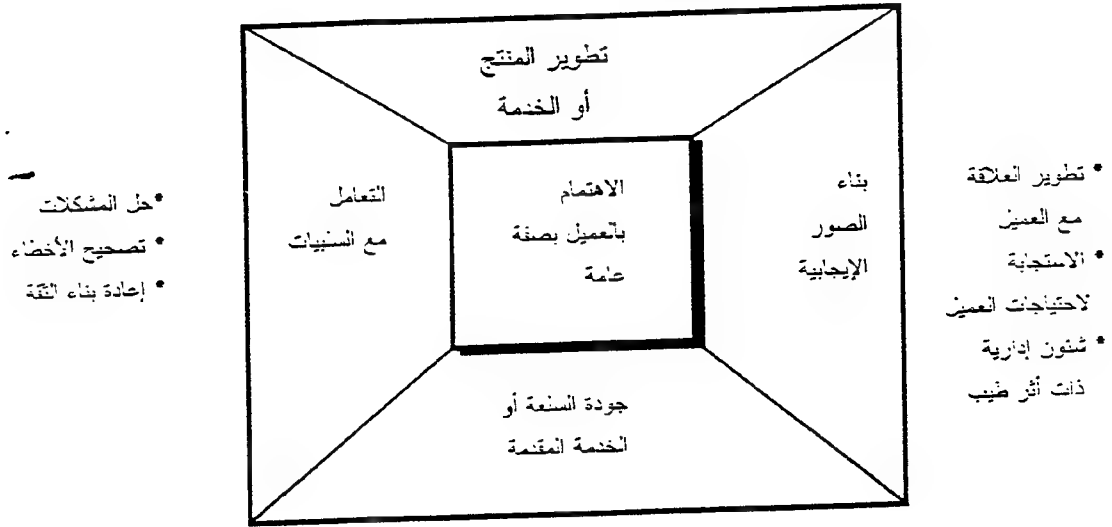
اجمع الدرجات في كل عمود ، ثم اقسم المجموع على عدد المستطيلات في هذا العمود ، ثم اكتب المتوسط لكل عمود في المستطيل السفلي .

جوانب التركيز على العميل  
Dimensions of customer focus



### جوانب التركيز على العميل: Dimensions of Customer Focus:

- المواصفات و التصميم
- الإنتاج
- ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض
- التطوير اللاحق
- السعر للحصول على وجبات نظر العملاء



- مخرجات خالية من العيوب
- التوريد في التوقيت المحدد
- تقديم النصيحة والمساعدة للعميل
- استكمال العمل دون مشاكل

## Know Your Customer

### ٤. اعرّف عميلك كي تستطيع أن تتعامل معه :

إذا بدأت التعامل مع عميل لك بدون أن تعرفه جيدا ، فإن احتمالات نجاحك فى تحقيق رضائه سيكون مشكوكا فيها . وهناك الكثير من المتعاملين يتصورون أنهم يفهمون عملائهم ؛ ولكن الفهم قد يكون غير كامل أو منعدم .

وتحتاج إلى الإجابة على هذه الأسئلة لتعرف عميلك وتتأكد من أنك تعرفه .

Ⓒ ما مدى معرفتك له ؟

.....

Ⓒ من هو ؟

.....

Ⓒ ماذا يريد ؟

.....

Ⓒ متى يريد ذلك ؟

.....



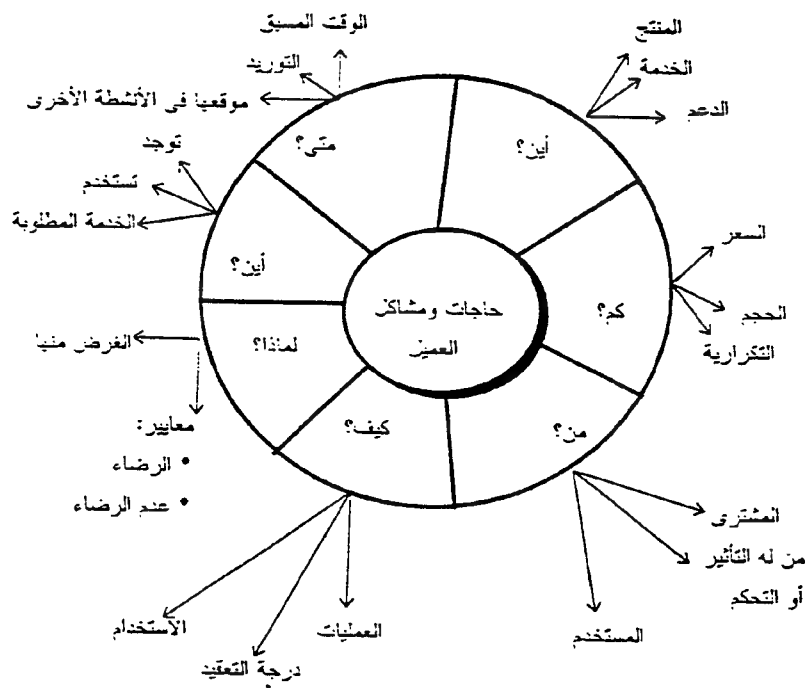
⊖ لماذا يريد ذلك ؟

⊖ كيف يتحقق تلبية طلبه ؟

⊖ كم يكلفك ذلك ؟

ولكى تجد الإجابة على الأسئلة السابقة ، يمكنك أن تلجأ إلى ما نسميه هنا بعجلة العملاء . Customer Wheel

وهي مقسمة إلى قطاعات بكل منها خط الاستفسارات التى تمكنك من الدخول إلى أعمق احتياجات العميل ومشاكله . وهذه الإرشادات ليست كل شيء ولكنها إرشادية تستطيع أن تضيف عليها ما تريد . من المفيد أن نطبق هذا الأسلوب على أى نوع من العملاء الذين تعاملت معهم فى الماضى (عميل داخلى أو خارجى) .



## ٥. كيفية قياس رضا العملاء :

### ملاحظات :

- Ⓒ في معظم المنظمات يتعامل أقل من ٢٣% من الموظفين مع العملاء الخارجيين .
- Ⓒ هناك ٧٥% من الموظفين يشاركون في تقديم الخدمة أو السلعة للعميل ، ولكنهم لا يقابلو بصفة شخصية .
- Ⓒ من الضروري أن تضع المنظمة تعريفا لتوقعات العملاء لجودة المنتجات ومستوى الخدمات حتى يمكن أن تعمل المنظمة وموظفيها على تحسينها وتطويرها باستمرار .

### مقاييس مستويات خدمة العملاء :

- \* هل تستطيع أن تضع مقاييس لتحسين أو تأكيد الجودة في موقع عملك ؟
- \* يمكن استخدام المقياس المبين فيما يلي كأساس لقياس جودة الخدمة (يمكنك أن تضيف بنود أخرى تراها مناسبة)

<ul style="list-style-type: none"> <li>* كم مرة يرن الجرس قبل أن تجيب .....</li> <li>* هل تبادر بفتح المتحدث .....</li> <li>* هل تحول المكالمة إلى الشخص المناسب إذا لم يكن في مقدورك تقديم الخدمة .....</li> <li>* هل تشرح الخطوات التالية المطلوبة لتلبية طلبات العميل .....</li> </ul>	<b>التليفون</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* هل تحيلها إلى آخرين رغم إمكانك الرد عليها .....</li> <li>* هل تتابع ما جرى بشأنها .....</li> <li>* هل تبدى نوعا ما من المجاملة للمستفسر .....</li> <li>* هل تذكر بدائل إذا لم يكن في الإمكان الرد على الاستفسار أو كـ الرد بالنفي .....</li> </ul>	<b>الاستفسارات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* مدى الدقة .....</li> <li>* مدى الوضوح .....</li> <li>* مدى السرعة .....</li> <li>* مدى الإحالة إلى الشخص المناسب .....</li> </ul>	<b>المحاسبة</b>

المراسلات	* مدى صحتها ..... * توقيت الرد ..... * تأكيد الاستلام .....
طلبات العملاء	* زمن التلبية ..... * عدد مرات الطلب قبل الاستجابة .....
التوريد	* الالتزام الدائم بمواعيد التسليم ..... * نسبة التأخير ..... * متوسط فترة التأخير .....
أداء المنتج	* الكفاءة ..... * نسبة الأعطال ..... * الوفاء بالمخرجات أو النتائج التي وعدت بها ..... * مقارنتها مع البدائل الأخرى من المنافسين .....
أداء الخدمات	* على المستوى الذي وعدت به ..... * مقارنتها مع البدائل الأخرى لدى المنافسين .....
الخدمة والصيانة الدائمة	* متابعة تلقائية ..... * رد فعل العميل (إفادته العكسية) .....



## مهاراة الاتصال وأهميتها للتعامل مع الجماهير

### ١. لماذا الاتصالات ؟

إن الهدف الأساسي من وراء أي نوع من أنواع الاتصالات ، سواء ملموسة مثل الإشارات التي يرسلها الجهاز العصبي إلى المخ ، أو غير ملموسة مثل الأوامر التي يعطيها الرئيس للمرؤوس لأداء عمل ما ، هو تحريك سلوك الفرد . وفي أية منظمة فإن السلوك الذي يراد تحريكه هو ذلك السلوك الذي يؤدي إلى الأداء الجيد للعمل . ولا يعني ذلك أن يكون هذا السلوك بالضرورة من النوع الظاهر Overt Behavior الذي يمكن تلمسه مثل تشغيل آلة ما ، وإنما قد يكون من النوع غير الظاهر Covert Behavior والذي ينعكس على اتجاهات الفرد تجاه عمله ، وقدرته على تقبل أفكار الآخرين ، ورغبته في تعديل سلوكه إذا لزم الأمر .

وبالرغم من أن هدف عملية الاتصالات هو تحريك السلوك ، الظاهر منه وغير الظاهر إلا أن ذلك لا يعني التحريك الفوري له . فالطالب الجامعي على سبيل المثال يتلقى الكثير من المعلومات طيلة عدة سنوات بالجامعة ، إلا أن ذلك قد لا يحرك سلوكه حل مشاكل معينة إلا بعد تخرجه من الجامعة واستلامه لعمل ما . وكذلك الحال بالنسبة لبرامج التدريب ، فقد لا تحدث آثارها في تحريك سلوك المتدرب . وبالرغم من وجود الأهداف المرتبطة بعملية الاتصالات ، إلا أنه يمكن النظر إلى عملية الاتصال في أبسط صورها على إنها عملية فطرية أساسها الحاجة إلى الكلام أو الكتابة .

والاتصالات هي عملية إرسال واستقبال المعلومات ، وهي عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية ، والتي بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة .

ويرجع ذلك إلى سبب واضح وهو أنه إذا لم يستطع الرئيس الاتصال بمرؤوسه ، فإنه لن يتمكن من إعلامه بالعمل الذي يجب إنجازه ، وكيفية إنجازه ، وتوقيت إنجازه ، فإنه لن يتمكن من إعلامه بالعمل الذي يجب إنجازه ، وكيفية إنجازه ، وتوقيت إنجازه ، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود أية اتصالات داخل المنظمة ما هو إلا إنكار لوجود العنصر البشري ذاته ، ذلك أن السلوك الإنساني يرتبط بعملية إرسال واستقبال كافة أنواع المعلومات بصورة أو بأخرى .

